

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

KAUPUNKIMARKKINOINTI KILPAILUKYVYN EDISTÄJÄNÄ

– Markkinoinnin johtaminen ja organisointi Pohjanmaan maakuntakeskuksissa

Kunta- ja aluejohtaminen
Pro gradu -tutkielma
Elokuu 2018
Ohjaaja: Markku Sotara

Marika Lampinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, kunta- ja aluejohtaminen
Tekijä:	LAMPINEN MARIKA
Tutkielman nimi:	Kaupunkimarkkinointi kilpailukyvyyn edistäjänä – Markkinoinnin johtaminen ja organisointi Pohjanmaan maakuntakeskuksissa
Pro gradu -tutkielma:	87 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Elokuu 2018
Avainsanat:	Kaupunkimarkkinointi, kilpailukyky, strateginen markkinointi, imagotyö

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miksi maakuntakeskukset harjoittavat kaupunkimarkkinointia ja miten maakuntakeskuskaupungin markkinointia johdetaan ja organisoidaan kilpailukyvyyn edistämiseksi. Maakuntakeskusten elinvoimaisuuden ja kilpailukyvyyn edistäminen on nyky-Suomessa haaste resurssien virratessa pääkaupunkiseudulle ja muihin suuriin kaupunkeihin. Lisäksi imagotyö ja paikkojen brändäys on trendikästä nykyisellä sosiaalisen median aikakaudella, jolloin organisaatioiden suosio ja menestys perustuvat mielikuvien synnyttämiseen ja hallintaan. Näistä syistä on ajankohtaista tutkia kaupunkimarkkinointia osana paikan kehittämistä. Tutkimuskohteena on kolme Pohjanmaan maakuntakeskuskaupunkia; Kokkola, Seinäjoki ja Vaasa.

Markkinointia harjoitetaan, koska yritysmäiset toimintatavat ovat yleistyneet paikallishallinnossa ja asiakaslähtöisyyteen halutaan panostaa. Strategisen markkinoinnin avulla tunnistetaan paikalle keskeiset vetovoimatekijät, ja hyvin johdetun ja organisoidun markkinoinnin keinoin kaupungille voidaan luoda vahva identiteetti sekä positiivinen ja tunnettu imago.

Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin yhteensä kymmentä kaupunkikehittämisen ja markkinoinnin asiantuntijaa haastatellen. Lisäksi hyödynnettiin kaupunkistrategioita. Aineistolle tehtiin teorialähtöinen sisällönanalyysi, jonka ideana oli aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että vetovoimatekijöiden valjastamiseen houkuttelevaksi markkinoinniksi ja sitä kautta kilpailukyvyyn edistämiseksi tarvitaan johdonmukaista päätöksentekoa uniikkien tekijöiden löytämiseksi ja rajaamiseksi. Kaupunkistrategia asettaa viitekehyksen ja suunnan markkinoinnille. Tutkimustulosten mukaan markkinoinnin näkökulma huomioidaan yhä paremmin pohjalaiskaupunkien strategiatyössä. Ilmeni, että organisoituminen ja työnjako markkinoinnin saralla ja osana paikallista kehittäjäverkostoa on kaupungista riippumatta hyvin samankaltainen. Byrokraattista johtamista ei havaittu, joten markkinoinnin voidaan sanoa olevan yksi dynaamisimmista paikallishallinnon toiminnoista. Koska henkilöresurssit ovat vähäiset, markkinointi on riippuvaista avainhenkilöiden kompetensseista, verkostoitumisesta ja luovasta jännitteestä.

Keskeiseksi markkinoinnin keinoksi nousivat inhimillisinä voimavaroina brändilähettiläät, joita paikan markkinoijien toimesta kannustetaan kertomaan yhteistä tarinaa, sisäpiirin tietoa paikasta, joka houkuttelee ulkopuolisia. Sosiaalinen media mahdollistaa vuorovaikutusta ja osallistamista. Brändin kehittämiseen liittyvää työtä tehdään muodinmukaisesti jokaisessa kohdekaupungissa käsitteeseen liittyvistä epäluuloista huolimatta, ja imagon rakentamista pyritään johtamaan pitkäjänteisellä mielikuviin vaikuttamisella. Imago vaatii taakseen aitoja tekoja, joten organisoitu ja suunnitelmallinen markkinointi voi parhaimmillaan kannustaa kehittämään myös fyysistä ympäristöä ja asiakaspalveluprosesseja.

Sisällys

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	4
2	MARKKINOINTI PAIKAN KILPAILUKYKYÄ EDISTÄMÄSSÄ.....	6
2.1	Käsitteiden määrittely.....	6
2.1.1	Kaupunki.....	6
2.1.2	Markkinointi.....	7
2.1.3	Paikan markkinointi	8
2.2	Paikat ja kaupungit mielikuvien tietoyhteiskunnassa.....	10
2.3	Mitä on kilpailukyky?	13
2.4	Paikan markkinointi osana kaupunkikehittämistä.....	17
2.4.1	Kaupunkiorganisaation rakenne ja johtamisjärjestelmä	17
2.4.2	Kaupunkikehittäminen ja markkinointi	18
2.5	Mielikuvat kaupungin kilpailukyvyn edistäjänä	20
2.5.1	Identiteetti	20
2.5.2	Imago ja brändi	21
3	KAUPUNKIMARKKINOINTI.....	24
3.1	Kaupunkimarkkinoinnin johtaminen ja sisällöt	24
3.2	Tiivis katsaus historiaan ja tulevaisuuteen	28
3.3	Haasteet ja kritiikki	29
3.4	Kaupunkimarkkinoinnin prosessi – strateginen markkinointi.....	31
3.4.1	Suunnitteluryhmä ja toimintaympäristön analyysi	33
3.4.2	Kohderyhmät.....	34
3.4.3	Visio, tavoitteet ja strategiat.....	36
3.4.4	Toimintasuunnitelmat ja keinot	37
3.4.5	Mittarit ja arviointi	38
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
4.1	Aineiston hankinta.....	39
4.2	Aineiston analyysimenetelmät	41
4.3	Kohdekaupunkien esittely	43
5	MARKKINOINNIN JOHTAMINEN JA ORGANISOINTI POHJANMAALLA	46
5.1	Kokkola – kohti kehitystä.....	46
5.2	Seinäjoki – itsenäistä tekemisen meininkiä.....	51
5.3	Vaasa – seudullista energiaa, ei ruotsin kieltä.....	57

6	POHJALAISKAUPUNKIEN MARKKINOINNIN ANALYYSI	63
6.1	Vetovoimatekijöiden tunnistaminen ja hyödyntäminen	65
6.2	Markkinoinnin linkittyminen strategiatyöhön ja muuhun kehittämiseen.....	66
6.3	Strateginen markkinointi	69
6.3.1	Suunnitteluryhmän ja toimintaympäristön analyysin ilmentyminen	69
6.3.2	Kohderyhmät.....	71
6.3.3	Markkinointistrategiat, markkinoinnin keinot ja kanavat	72
6.4	Imagotyö ja kaupunki brändinä	74
7	PÄÄTELMÄT	77
	LÄHTEET	83
	LIITTEET	88

Kuviot ja taulukot

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	5
Kuvio 2. Kilpailukyvyn elementit.	14
Kuvio 3. Mielikuvat kaupunkimarkkinoinnissa.	23
Kuvio 4. Paikan markkinoinnin tasot.	26
Taulukko 1. Strategisen markkinoinnin prosessi.	32
Taulukko 2. Miten markkinointia johdetaan ja organisoidaan kilpailukyvyn edistämiseksi Pohjanmaan maakuntakeskuksissa.	64

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Kaupunkimarkkinointi on olennainen osa kaupunkiseutujen kehittämistä 2010-luvulla. Viime vuosina yhteiskunnallisessa keskustelussa on korostunut suomalaisten kuntien ja kaupunkien välinen kasvava, jopa globaali, kilpailu niin asukkaista, yrityksistä, sijoittajista kuin turisteistakin. Alueet ja kaupungit painivat monien haasteiden kanssa, joita aiheuttavat yhteiskunnalliset kehityskulut, kuten globalisaatio, teknologian kehitys ja digitalisaatio, väestön ikääntyminen, muuttoliike ja rakenteelliset uudistukset. Myös paikkakäsitys on muuttunut. Nykyään ymmärretään, että kunnat ja kaupungit ovat solmukohtia virtojen tilassa, jossa ne vetovoimaisuudellaan pyrkivät houkuttelemaan resurssivirtoja alueelleen. Julkisen hallinnon markkinaistuminen on yksi vallitsevista trendeistä, joka on johtanut yritysmäisten toimintatapojen soveltamiseen, asiakaslähtöisyyteen panostamiseen ja strategisen markkinoinnin hyödyntämiseen (Eshuis, Braun & Klijn 2013). Kaupunkien tulee olla dynaamisia ja kehittyä jatkuvasti ollakseen vetovoimaisia. Nykyinen kehittämisajattelu sekä tämäkin tutkimus perustuvat kilpailukykyparadigmaan. (Kotler, Heider & Rein 1993; Kotler, Asplund, Heider & Rein 1999; Linnamaa 1999; Castells 2000; Kostiainen 2001; Raunio 2001b; Rainisto 2003 & 2008; Äikäs 2004; Halonen 2016.)

Yksi kovenevan kilpailun aiheuttamista haasteista Suomessa on maakuntakeskusten ja pienempien kuntien elinvoimaisuuden ja kilpailukyvyn kasvattaminen sekä sen säilyttäminen osaamisen, rahan ja muiden resurssien virratessa pääkaupunkiseudulle, Tampereen, Turun, Jyväskylän ja Oulun alueille. Siksi tässä tutkimuksessa koetaan mielenkiintoiseksi ottaa selvää, miksi ja miten maakuntakeskuskaupunki pyrkii edistämään kilpailukykyään markkinoinnin avulla. Markkinointi on kehittynyt mainoskampanjoista osaksi strategista paikallishallintoa. Tieteellisessä keskustelussa markkinoinnin merkitystä osana paikan kilpailukyvyn edistämistä on korostettu 1990-luvulta lähtien, ja kaupunkimarkkinointia on viime vuosina tutkittu monista eri näkökulmista. Teoriakehys paikan markkinoinnille tässä tutkimuksessa on hieman vanhahtavaa, koska Suomessa kilpailukyvyn ja siihen liittyvän markkinoinnin kulta-aika oli 1990-luvun lopulta vuoden 2010 tienoille (mm. Linnamaa 1999; Kostiainen 2001; Raunio 2001b). Sen jälkeen kansainvälinen tieteellinen keskustelu on keskittynyt enemmän siirtymään paikan markkinoinnista paikan brändäykseen, ja kiistellyt paikan brändäyksen konseptin sisällöistä (mm. Braun ym. 2013; Kavaratzis & Hatch 2013). Nyt lähestyttäessä vuotta 2020 ja markkinoinnin ja brändityön yleistyessä suomalaisessa kuntakentässä,

on paikallaan nostaa johtamisen ja organisoinnin näkökulma agendalle, liittäen se edelleen vallitsevaan kilpailukykyparadigmaan. Siksi vanhahtavatkin lähteet koettiin yhä relevanteiksi tämän tutkimuksen kontekstissa. Esimerkiksi Rainiston (2008, 134) tutkimuksen mukaan kaupungin kehittämisessä markkinoinnin keinoin korostui ammattitaitoinen johtaminen. Jo tästä syystä paikan markkinointia on aiheellista tarkastella johtamisen ja organisoitumisen näkökulmasta.

Imagon rakentamiseen ja brändin luomiseen liittyvä paikallisten vahvuuksien tunnistamisen mahdollistaa kunnan erottumisen muista, lisäten vetovoimaisuutta. Imagotyö ja paikkojen brändäys on trendikästä nyt sosiaalisen median aikakaudella, kun organisaatioiden suosio ja menestys perustuvat mielikuvien synnyttämiseen ja hallintaan. (Raunio 2001a, 44; Leinonen 2010, 323.) Vetovoimatekijänsä tunteva ja niitä markkinoinnissaan hyödyntävä kaupunki on kilpailukykyinen. Kaikkeen tähän vaaditaan toimivaa johtamista. Markkinointi on kehittämisen ytimessä, kun maakuntakeskukset vetovoimatekijöitään hyödyntäen pyrkivät houkuttelemaan erilaisia resurssivirtoja ja luomaan houkuttelevaa imagoa. (Kostiainen 2001.) Siksi markkinoinnin tutkiminen on mielekästä. Markkinointi on ytimeltään mielikuvien luomista, ja siten pienillekin kunnille mahdollista.

Kirjoittaja tutustui kandidaatintutkielmassaan kaupunkikehittämiseen kunnan elinkeinotoimen strategisen roolin, organisoinnin ja siihen liittyvien toimintatapojen kautta. Markkinointi nousi tällöin esiin tärkeänä tapaustutkimuksen kohteena olleen maakuntakeskuskaupungin kilpailukykyyn ja vetovoimaisuuteen vaikuttavana tekijänä. Käsillä olevassa pro gradu -tutkimuksessa lähestytäänkin kaupungin kehittämistä markkinoinnin näkökulmasta, kaupunkimarkkinoinnin ja imagotyön johtamisen ja organisoinnin kautta.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Haastetta maakuntakeskuksen kilpailukykyvystä ja mielenkiintoista kaupunkimarkkinoinnin ilmiötä lähestytään tutkimalla kolmen pohjalaismaakunnan keskuskaupungin markkinointia ja imagotyötä johtamisen ja organisoinnin sekä paikallisen julkishallinnon koordinoijavastuun näkökulmasta. Strategista markkinointia tutkimalla voidaan saada tietoa hyvistä käytännöistä ja kehittämiskohteista varsinkin pienemmille kunnille, joilla ei ole mittavia resursseja markkinointityöhön.

Tutkittava ilmiö on paikan markkinointi. Ilmiön konteksti tässä tutkimuksessa on maakunnan keskuskaupunki, jonka toimintaympäristö ymmärretään virtojen tilana, jossa kaupungit kilpailevat erilaisista resurssivirroista (Castells 2000). Kaupungin kilpailukykyä määritellään

kilpailukykytekijöiden, toisin sanoen vetovoimatekijöiden, kautta. Markkinoinnin keinoin toimintaympäristö tehdään tietoiseksi paikan vetovoimatekijöistä. Näin houkutellaan uusia resurssivirtoja sekä sitoutetaan jo olemassa olevia. Tutkimus sijoittuu kunta- ja aluejohtamisen opintosuunnan alaan, sisältäen markkinointitutkimuksen näkökulmaa.

Kuten sanottu, erityisen tärkeää paikan markkinointi ja imagotyö kilpailuedun saavuttamiseksi on asemaansa vahvistamaan sekä kasvamaan pyrkiville maakuntakeskuskaupungeille, jotka eivät ole niin vetovoimaisia kuin suuret ja kansainvälisemmät yliopistokaupungit. Näillä kaupungeilla on kuitenkin ”vetovastuu” koko seutunsa elinvoimaisuudesta. Tunnistettu haaste on siis maakuntakeskusten elinvoimaisuuden ja kilpailukyvyn kasvattaminen ja säilyttäminen resurssien virtaamisen painottuessa pääkaupunkiseudulle ja muihin suuriin kaupunkeihin. Näin ollen on mielenkiintoista tutkia, miksi ja miten maakuntakeskus markkinoi ollakseen kilpailukykyinen. Tutkimusongelma on jaettu kahteen tutkimuskysymykseen:

A. Miksi maakuntakeskukset harjoittavat kaupunkimarkkinointia?

B. Miten maakuntakeskuskaupungin markkinointia johdetaan ja organisoidaan kilpailukyvyn edistämiseksi?

Teoriaosuus vastaa osaltaan ensimmäiseen kysymykseen, johon vastaukset ovat johdettavissa kilpailukykyparadigmasta ja paikan markkinoinnin teoriasta. Empiriaosuudessa pyritään selvittämään paikan markkinoinnin parissa työskentelevien käsitystä siitä, miksi markkinointiin tulisi panostaa, miten johdetaan ja organisoidaan, ja vastaavatko heidän tulkintansa tieteellistä keskustelua. ”Miten”-kysymystä kehystetään myös teorialla (strategisen markkinoinnin prosessi, imagotyö, markkinoinnin keinot), mutta empirian kautta haetaan tähän kysymykseen varsinainen analysoitava ja lisäarvoa tuottava aineisto. ”Miten”-kysymystä on vielä purettu seuraaviin tarkentaviin tutkimuskysymyksiin, joihin vastaaminen on tutkimuksen tavoitteena:

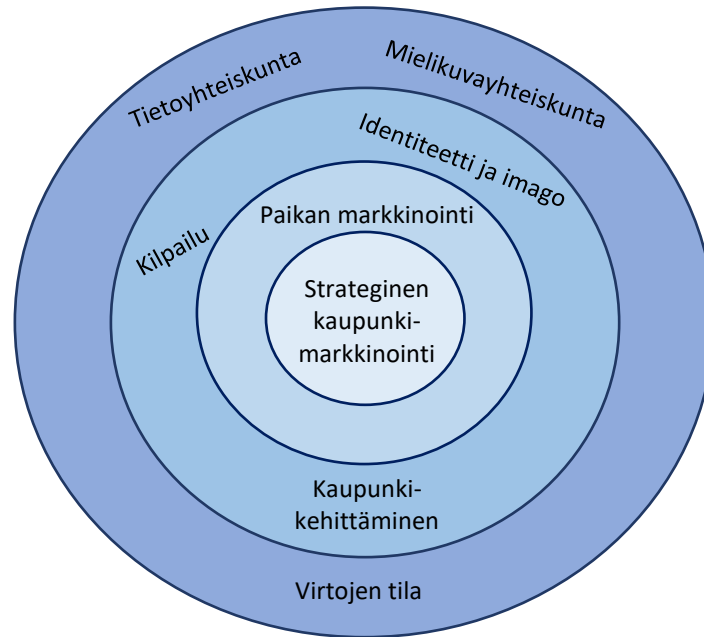
- 1. Tunnistaako kaupunki vetovoimatekijänsä osaten hyödyntää niitä kilpailukyvyn edistämiseksi markkinoinnin kautta?*
- 2. Miten markkinointi linkittyy kaupungin strategiatyöhön ja muuhun kehittämiseen?*
- 3. Millainen on markkinoinnin johtamisprosessi ja organisointi?*
- 4. Miten kaupungin imagoon pyritään vaikuttamaan? Millaisia elementtejä kaupungin imago tai brändi sisältää?*

Tässä tutkimuksessa kaupungin markkinoinnin johtamista tutkitaan julkisen sektorin näkökulmasta. Oletetaan, että kaupungilla julkisen sektorin toimijana on johtamisvastuu, mutta toimijoiden

vuorovaikutus ja verkostot ovat keskiössä markkinoinnin ja imagotyön johtamisessa. Voidaan puhua mielikuvatodellisuuden johtamisesta ja näin vetovoimaisuuden hallinnasta. (Äikäs 2004.) Tutkimuksen yhteydessä ei selvitetä kaupunkimarkkinoinnin vaikuttavuutta, koska sen kausaalisuuksien tutkiminen olisi verrattain haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Seutunäkökulman varsinaisen tarkastelu rajataan pois, mutta se tulee esiin haastatteluissa. Seutukaupunkien markkinointiin liittyen on tehty muutamia pro graduja viime vuosina. Voidaan olettaa, että tutkimuskohteena olevilla kaupungeilla on tavoitteena olla menestyksellisesti markkinoiva, vetovoimatekijänsä tunteva ja ydinkompetenssejaan kehittävä ja hyödyntävä maakuntakeskus, joka on kilpailukykyinen Suomessa ja jopa kansainvälisesti. Tähän vaikuttavia tekijöitä ja prosesseja pyritään tutkimuksessa selvittämään.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne noudattelee tieteellisen tutkimuksen tyypillistä rakennetta. Ensimmäisessä luvussa esitetään tutkimuksen taustoja, lähtökohdat sekä perustellaan tutkittavan ilmiön merkitystä rajauksineen. Lisäksi tässä johdantoluvussa lausutaan tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet. Luvuissa kaksi ja kolme muodostetaan teoreettinen viitekehys tutkittavalla ilmiöllä, aineiston analysoinnille sekä johtopäätöksille. Luku kaksi vastaa osaltaan tutkimuskysymykseen ”*miksi maakuntakeskukset harjoittavat kaupunkimarkkinointia?*”. Luvun alussa määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet, jota seuraa tutkittavan ilmiön asettaminen laajempaan tieteelliseen kontekstiin. Kolmas luku vastaa teorian kautta kysymykseen ”*miten kaupungin markkinointia johdetaan ja organisoidaan kilpailukykyyn edistämiseksi?*”. Tutkimuksen teoriaosuus etenee yleisestä erityiseen, vallitsevista yhteiskuntäkäsityksistä ja kilpailukykyparadigmasta paikan markkinoinnin käytäntöihin. Teorian rakennetta havainnollistaa kuvio 1. Luvussa neljä käsitellään tutkimuksen metodologisia valintoja, aineiston hankinta- ja analyysiprosesseja sekä esitellään tutkimuskohteet. Viidennessä luvussa pureudutaan empiiriseen aineistoon tutkimuskohteittain. Luku kuusi sisältää aineiston varsinaisen analyysin, linkittäen sen teoriakehykseen sekä vastaten tarkentaviin tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä luvussa esitetään tiivistäen tutkimuksen keskeiset tulokset, päätelmät sekä kontribuutio ja pohdintaa jatkotutkimusaiheista.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

2 MARKKINOINTI PAIKAN KILPAILUKYKYÄ EDISTÄMÄSSÄ

Tämä teorialuku aloitetaan olennaisten käsitteiden määrittelyllä, jotka pohjustavat varsinaisen teoriaosuuden aloittamista. Esitellään, mitä kaupunki, markkinointi ja paikan markkinointi tarkoittavat tässä tutkimuksessa. Sen jälkeen pohditaan tutkimuskohteiden eli kaupunkien toimintaympäristöä nyky-yhteiskunnassa ja liitetään tutkittava ilmiö, kaupunkimarkkinointi, laajempaan tieteelliseen kontekstiin. Luku luo viitekehyksen, tarttumapinnan ja oikeutuksen markkinoinnin tutkimiselle kaupunkikontekstissa. Luvussa käydään läpi, miten markkinointi asemoituu osaksi kaupunkikehittämistä ja lopussa eritellään paikan markkinointiin liittyviä mielikuvatekijöitä. Luvun tarkoituksena on siis liittää kaupunkimarkkinointi vallitsevaan yhteiskuntäkäsitykseen ja kaupunkien toimintaympäristöön tieteellisessä mielessä.

2.1 Käsitteiden määrittely

2.1.1 Kaupunki

Termit kaupunki, kunta ja paikka ymmärretään synonyymeinä. Ne kaikki kuvaavat tutkimuskohteina olevia Kokkolaa, Seinäjokea ja Vaasaa. Tutkimuksessa kaupunkimarkkinointi tarkoittaa samaa kuin kuntamarkkinointi, koska tutkimuskohteet ovat sekä kuntia että kaupungeja. Tässä pro gradussa ei ole tarpeen eritellä näitä toisistaan. *Paikkaa* voi käyttää tarkoittamaan kaikkia jollain tavalla rajattua aluetta kuvaavia käsitteitä, kuten kunta, kaupunki, yhteisö, seutu tai maakunta. (Kotler ym. 1999, 1; Rainisto 2008, 23.) Tässä tutkimuksessa paikan käsite ymmärretään ensisijaisesti kaupunkina.

Kaupunki tai kunta on julkisoikeudellinen, itsehallinnollinen ja maantieteellisesti rajattu organisaatio, joka käyttää lakiin perustuen päätäntävaltaa alueellaan. Kunnan tehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla (Kuntalaki 1 §). Kuntien perusolemus voidaan jakaa kahtia; ne ovat samalla paikallistasolla toimivia hallinto-organisaatioita sekä alueyhteisöjä (Anttiroiko ym. 2007, 15). Kaupungeja ovat Suomessa sellaiset kunnat, jotka on kaupungeiksi nimetty (Anttiroiko 1990, 14). Tutkimuksessa käytetään termiä kaupunki, koska se kuvaa parhaiten tutkimuskohteita. Kunta- ja kaupunkikäsitteiden erittely itsessään ei ole olennaista tämän tutkimuksen kannalta, kaikki tutkimuskohteet ovat kaupungeja, mutta niin ikään myös kuntia. Tämä paikallinen julkisorganisaatio

on vastuussa taloudellisesta kasvusta ja alueensa kehittämisestä, joiden edistämiseksi markkinointiakin harjoitetaan. Kaupungista puhuttaessa tässä tutkimuksessa tarkoitetaan erityisesti niitä kaupunkikonsernin yksiköitä ja yhteisöjä, jotka tekevät päätöksiä koskien markkinointia sekä käytännössä toteuttavat sitä. Lisäksi Äikäs (2004, 14) kuvaa kaupunkia osuvasti omaa ympäristöään, asemaansa ja imagoaan tuottavaksi ja ylläpitäväksi organisaatioksi, jolla on toimintaa ohjaavat normit. Kaupunki on myös historiallissosiaalinen kokonaisuus, jonka historiallisten, poliittisten sekä taloudellisten prosessien ja kehityskulkujen tulkinta kertoo, millainen kaupungista on tullut ja miten sen asema kaupunkiverkostoissa määräytyy.

Kaupunki-käsitteeseen voidaan katsoa sisältyvän myös ympäröivä talousalue, jonka keskus kaupunki on. Tämä pätee tutkimuskohteina oleviin maakuntakeskuskaupunkeihin, niiden harjoittaessa myös seudullista markkinointia. Talousalueiden keskuksilla on muita paikkoja paremmat mahdollisuudet tehdä nimestään tunnettu. (Rainisto 2008, 24, 39.) Siksi tämän tutkimuksen kohteena on maakuntiensa keskuskaupunkeja, joiden kilpailukyvyyn ja vetovoimaisuuden voidaan nähdä levittävän hyvää myös ympäröivälle seudulle. Seutunäkökulma ei ole tutkimuksen lähtökohta, mutta markkinointitoimenpiteitä tehdään seudullisestikin, keskusten ollessa alueidensa ”vectureita”. Seutumarkkinoinnin voidaan sanoa kuuluvan paikan markkinoinnin luonteeseen Suomessa, joten sitä ei voi täysin rajata pois aineisto- ja analyysiosioissa. Kaupunkimarkkinoinnista puhuttaessa siihen sisältyy myös seudulliset vivahteet.

2.1.2 Markkinointi

Vertailun vuoksi esitetään tiiviisti mitä markkinointi tarkoittaa puhtaasti liiketaloudellisessa mielessä. Yritys (vrt. kaupungin määritelmä) on yksityisoikeudellinen organisaatio, joka on olemassa voiton tavoittelemiseksi. Se on talousyksikkö, joka ostaa tuotannon tekijöitä, jalostaa ne prosesseissaan tuotteiksi tai palveluiksi, jotka myydään markkinoilla. Näistä olemassaolon tarkoituksen eroista huolimatta kaupungeilla ja yrityksillä on myös paljon yhteistä. (Anttiroiko 1999, 24.) *Markkinointi* on alun perin näiden voittoa tavoittelevien organisaatioiden toimintaa. American Marketing Association (American Marketing Association Dictionary, 2018) määrittelee markkinoinnin olevan niitä toimintoja, prosesseja sekä instituutioiden kokonaisuus, joilla luodaan, kommunikoidaan ja vaihdetaan tarjoamaa, jolla on arvoa asiakkaille, sidosryhmille ja koko yhteiskunnalle. American Marketing Associationin päivittyvää määritelmää on käytetty yhdysvaltalaisen markkinointitutkimuksen pohjana jo 1940-luvulta lähtien (Keefe, 2004).

Yksinkertaistettuna markkinointi on tuottavien asiakassuhteiden hallintaa. Markkinoinnin tavoitteena on luoda asiakkaille lisäarvoa, ja sitä kautta markkinoiva organisaatio vangitsee lisäarvoa myös itselleen esimerkiksi liikevaihdon ja positiivisten mielikuvien muodossa. Markkinointi on kokonaisvaltainen ajattelutapa, sitä, että organisaatio tunnistaa asiakkaidensa tarpeet, tarjoten heille tarpeet tyydyttäviä hyödykkeitä ja kokemuksia. Olennaista on vuorovaikutus ja hyödyistä viestiminen. Yritys tai muu entiteetti pyrkii näin saamaan lojaaleja asiakkaita, luomaan elinikäistä asiakasarvoa ja kasvattamaan markkinaosuuttaan sekä tulojaan. Markkinointi ei ole vain yritysten etuoikeus. Menestyviä organisaatioita yhteiskunnan eri sektoreilla yhdistää tänä päivänä se, että ne ovat vahvasti asiakasorientoituneita ja sitoutuneita markkinointiin. Näiden organisaatioiden intohimona on tarkasti määriteltujen asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Organisaation jäseniä motivoidaan ensiluokkaisten asiakaskokemusten luomiseen ja ylläpitämiseen. (Armstrong, Kotler, Harker & Brennan 2012, 8, 31.)

Strategisella tasolla markkinointiin kuuluu segmentointi eli kohderyhmiin jaottelu erilaisten tekijöiden perusteella ja fokusointi eli organisaatiolle keskeisten kohderyhmien valinta. *Profilointi* tarkoittaa kohderyhmille tärkeiden lisäarvotekijöiden etsimistä ja tunnistamista. Profiloinnin ytimessä on positiointi eli asemointi suhteessa kilpailijoihin valittujen kohderyhmien keskuudessa. Markkinointiin kuuluu arvolupauksen muotoilu, jonka avulla viestitään lisäarvosta kohdeasiakkaille. Näiden valintojen perusteella kehitetään operatiiviset työkalut eli markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuus, johon sisältyy tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä. (Rainisto 2008, 38-39; Armstrong ym. 2012, 216.) Tässä tutkimuksessa ei ole tarpeellista syventyä liiketaloudellisen markkinoinnin tutkimukseen tämän enempää, koska paikan markkinoinnin tutkimushaara on relevantimpi tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta.

2.1.3 Paikan markkinointi

Englanninkielinen lähteistö käyttää tutkittavasta ilmiöstä termiä *place marketing* eli paikan markkinointi, mutta tässä tutkimuksessa käytetään pääosin käsitettä *kaupunkimarkkinointi*, sillä kaupunki on luonnollisesti rinnastettavissa paikkaan. Paikan markkinointi -konseptin luomiseksi Kotler kumppaneineen on tutkinut usean kaupungin prosesseja ja sitä, kuinka ne onnistuvat kilpailemaan globaalissa taloudessa (Kotler ym. 1993 & 1999). Lähes kaikki paikan markkinointia käsittelevät tieteelliset suomalaiset julkaisut 2000-luvulta pohjautuvat Kotlerin ajatusmalleihin ja Castellsin (2000) virtojen tila -yhteiskuntakäsitykseen (mm. Sotarauta & Kostiainen 1999; Kostiainen 2001; Raunio 2001a; Äikäs 2004; Rainisto 2003 & 2008). Heidän teoreettisia kehyksiä

kilpailuparadigmalle sekä paikan markkinoinnille voidaan näin ollen pitää tiedeyhteisön vahvasti validoimana. Niitä voidaan käyttää punaisena lankana tässäkin tutkimuksessa, täydentäen suomalaisen maakuntakeskuksen markkinointiin liittyvillä piirteillä ja tuomalla viitekehys 2010-luvulle. Kilpailukyvyyn ja paikan markkinoinnin linkittämisen kulta-ajasta Suomessa on jo kymmenisen vuotta, joten on paikallaan tutkia niiden yhteyttä ja kaupunkimarkkinoinnin käytäntöjä tänä päivänä.

Seppo Rainisto on ollut paikkamarkkinoinnin uranuurtaja Suomessa. Hänen väitöskirjansa vuodelta 2003 oli ensimmäisiä Suomessa tehtyjä paikan markkinoinnin ja brändäyksen tutkimustöitä. Tämän jälkeen on hän julkaissut muun muassa teokset *Kunnasta Brändi?* (2004) ja *Kaupunkibrändi: Paikan markkinoinnin teoriaa ja käytäntöjä – Case Helsinki ja Case Lahti* (2008). Rainisto kääntää teoksissaan yritysten markkinoinnin teoriaa ja parhaita käytäntöjä ”paikkojen kielelle”, arvioiden missä määrin ne ovat sovellettavissa kaupungin kehittämisessä.

Lainsäädännöllisessä mielessä voidaan sanoa kaupunkimarkkinoinnin kuuluvan kunnan vapaaehtoiisiin tehtäviin. Suurin vapaaehtoisten tehtävien osa-alue paikallishallinnossa ollee elinkeinopolitiikka, johon kaupunkimarkkinointi on pitkälti liittynyt. Elinkeinopolitiikka on nykyään laajentunut kaupungin kilpailukyvyyn kehittämiseksi, markkinoinnin laajentuen mukana. (Kostiainen 2001; Anttiroiko ym. 2007, 58-59.) Kaupungilla on myös laissa säädetty velvoitteet viestinnästä (Kuntalaki 29 §). Viestintä ja markkinointi ovat usein samassa yksikössä kaupungin hallinto-organisaatiossa, joten niiden tavoitteet, aktiivisuus ja toimintatavat liittyvät tiiviisti toisiinsa. Voidaan sanoa, että viestintä on virallisempaa ja tiedotusluonteista, jonka on lain mukaan huomioitava ihan jokaisen asukasryhmän tarpeet.

Markkinointi ei ole vain mainontaa, eikä mainostaminen yksin ei paranna paikan kilpailukykyä tai elinvoimaisuutta. Anholt (2010) lainaa American Marketing Associationin määritelmää; paikan markkinointi on markkinointia, joka on suunniteltu vaikuttamaan kohderyhmien käyttäytymiseen niin, että he suhtautuvat positiivisella tavalla tiettyyn paikkaan liittyviä tuotteita ja palveluita kohtaan. Paikan markkinointi tarkoittaa paikan kokonaisvaltaista kehittämistä, suunnittelua ja muotoilua sellaiseksi, että se täyttää kohdeyhteisön tarpeet. (Kotler ym. 1999, 125; Eshuis ym. 2013, 508.) Myös Äikäs (2004, 26) vahvistaa perusväittämäksi kaupunkimarkkinoinnista kyseessä olevan laajempi kaupunkisuunnittelun ja -kehittämisen kenttä, eikä pelkästään markkinointia tai yksittäisten mainoskampanjoiden laatimista. Muun muassa infrastruktuurin, elinkeinopolitiikan, talouden ja matkailun kysymykset leikkaavat toisiaan. Paikan markkinointi nähdään tässä tutkimuksessa sekä johtamisperiaatteena, jolloin ajatellaan asiakas- ja markkinalähtöisesti, että sovellettavien käsitteiden ja toimintatapojen työkalupakkina (Van der Berg & Braun 1999, 993).

2.2 Paikat ja kaupungit mielikuvien tietoyhteiskunnassa

Tutkittavan ilmiön keskeisten käsitteiden määrittelyn jälkeen on relevanttia asettaa tutkimusilmiö laajempaan teoreettiseen viitekehykseen. Kuten sanottu, globalisaatio, taloussuhdanteet, teknologian kehitys ja digitalisaatio, väestön ikääntyminen, erilaiset toimintapolitiikat ja rakennemuutokset ovat jo vuosia muovanneet suomalaisten kaupunkien ja kuntien toimintaympäristöä. Nämä muutokset ovat saaneet aikaan kaupunkien välistä kilpailua, ja yhä enemmän toimintalogiikkana onkin kilpailussa pärjääminen hyvin dynaamisessa ja monimuotoisessa ympäristössä. (van der Berg & Braun 1999, 987.) Kilpailu on hallinnut monitieteellistä kaupunkitutkimuksen alaa viimeiset parikymmentä vuotta. (Äikäs 2004, 30).

Taloudellinen kasvu on pitkään ollut ykkösprioriteetti niin paikoille, yhteisöille, alueille kuin valtioillekin. Kansainvälisten suuryritysten vaikutus ja globaalit markkinat ovat luoneet nostaneet paikkojen ja kaupunkien suorituskyvyn riman korkeammalle kuin koskaan. Maailmanlaajuisesti kaupungit ovat olleet viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajan sidottuja jatkuvaan taisteluun luoda lisää työpaikkoja ja kasvattaa paikallista vaurautta. Korkeat menestysstandardit edellyttävät paikallisyhteisöiltä omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemusta sekä jatkuvaa systemaattista toimintatapojen päivittämistä. Mitä pienempi paikka, sitä tärkeämpää on luoda uniikkia ja erityislaatuista arvoa. Paikkojen välillä käydään kilpailua muun muassa investoinneista, yritysten sijoittumisesta, osaavasta työvoimasta, matkailijoista, teknologiasta ja informaatiosta. Globalisaatio johtaa paikkojen ja alueiden erikoistumiseen. Alueilla, jotka panostavat selkeästi tiettyyn toimialaan, on paremmat mahdollisuudet houkutella jalostetumpia resursseja. Paikallisessa päätöksenteossa onkin tärkeää määritellä toimiala tai -alat, joihin halutaan panostaa käytössä olevien resurssien mahdollisimman tehokkaaksi suuntaamiseksi ja hyödyntämiseksi. (Kotler ym. 1999, 20; Linnamaa 1999, 18; Kostiainen 2001, 13.)

Kilpailua pidetään monesti yhteiskunnallisesti toivottavana ilmiönä, ainakin markkinataloudellisessa mielessä. Yksinkertaisimmillaan sen voidaan määritellä olevan pyrkimystä suoriutua jostakin tehtävästä paremmin kuin muut. Paikkojen ja kaupunkien välisessä kilpailussa kilpakumppaneiden osoittaminen on vaikeampaa, kuin vaikka urheilukilpailussa. Kilpailuun osallistuu ensinnäkin kaikki ne toimijat, joiden tehtävänä on alueen kehittäminen ja välillisesti muidenkin intressien edistäminen. Kaupunkien välisessä kilpailussa voidaan hyvin päätyä win-win -tilanteeseen; aina ei ole selkeitä voittajia tai häviäjiä. Kilpailua voi esiintyä myös kaupunkiorganisaation sisällä. Yhteistyön ja kilpailun limittyminen on julkisella sektorilla tavallista, mikä tekee kilpailijoiden määrittämisestä vielä monisyisempää. (Sotarauta & Linnamaa 1997, 61-62; Linnamaa 1999, 19-20.)

Haasteiden lisäksi vallitsevat *yhteiskuntakäsitykset* vaikuttavat paikkojen ja kaupunkien toimintaan osana ympäröivää yhteiskuntaa. Olemme siirtyneet maatalous- ja teollisuusyhteiskuntien kautta *tietoyhteiskuntaan* (Anttiroiko ym. 2007, 128). Elinympäristön laatu, kulttuuripalveluiden taso, logistinen saavutettavuus sekä mahdollisuus päästä käsiksi informaatioon ja muihin resursseihin ovat esimerkkejä tekijöistä, joilla on tietoyhteiskunnassa merkitystä. Tietoyhteiskunnassa informaatio ja tieto ovat keskeisiä tuotannontekijöitä (Sotarauta & Kostiainen 1999, 11). Kilpailukykyparadigman yksi lähtökohta on Manuel Castellsin (2000) esittämä idea *virtojen tilasta*.

Tieto- ja verkostoyhteiskunnan toimintaympäristön dynamiikkaa kuvataan tiedeyhteisössä siis virtojen tila -käsitteen avulla (mm. Kotler ym. 1993, 23-25; Sotarauta & Kostiainen 1999; Castells 2000; Kostiainen 2001, 13). Jo mainitut yhteiskunnalliset muutokset ovat muovanneet alueiden ja paikkojen suhdetta toisiinsa; ne eivät ole enää hierarkkisessa suhteessa, vaan paikkojen menestymistä määrittelee paikallinen toimintaympäristö, kilpailukyky ja asema osana globaaleja virtoja (Sotarauta & Kostiainen 1999). Globaali markkinatalous ja verkostoyhteiskunta muodostuvat solmukohtien eli paikkojen, alueiden ja kaupunkien ympärille, jotka koordinoivat ja pyrkivät hallitsemaan yritys- ja ihmisverkostojen toimintoja. Yritysten ja kansalaisten toiminta voidaan pelkistää tiedon lisääntymiseen ja informaatiovirtoihin. Nämä ovat kasvaneet eksponentiaalisesti informaatioteknologian kehittyessä. (Castells 2000, 409.) Tietoyhteiskunnassa tiedolla ja teknologialla eri muodoissaan ja erilaisine vaikutuksineen on keskeinen merkitys yhteiskuntaelämän eri osa-alueilla. Tietoyhteiskunnan määritelmä ei ole yksiselitteinen, mutta yhteiskuntakäsityksenä se määrittää olennaisesti myös paikallishallinnon toimintaympäristöä, toimintatapoja sekä sidosryhmäsuhteita luoden viitekehyksen kaupunkien olemassaololle ja pohjan kilpailuasetelmalle. (Anttiroiko ym. 2007, 126; Sotarauta & Kostiainen 1999, 10-11.)

Verkostonäkökulma on tuonut suomalaiseen paikalliseen kehittämiseen uusia ajattelumalleja 1990-luvulta lähtien. Yhteistyö ei verkostoissa perustu hierarkkisiin suhteisiin, vaan luottamukseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen vuorovaikutuksessa. Verkostojen merkitys on korostunut, koska ne sopivat joustavuutensa ansiosta hyvin monimutkaisiin ja nopeasti muuttuviin oloihin. Paikkojen välisen kilpailun ja aluekehittämisen kontekstissa verkosto nähdään usein hyvän yhteistyön tunnusmerkkinä, mutta todellisuudessa se on vain yksi tapa organisoida yhteistyötä. (Castells 2000; Linnamaa & Sotarauta 2000, 33.)

Voidaan edelleen Castellsin ajatuksia mukaillen sanoa, että yhteiskuntajärjestys perustuu tietämykseen, se on organisoitunut verkostojen ympärille ja rakentuu virroista. Kaupunki on enemmänkin prosessi kuin pysyvä muoto ja prosessia luonnehtii rakenteellisesti virtojen tila. (Castells 2000, 429.) Virtojen tila -ajatusmallissa siis erilaiset informaatio- ja pääomavirratt, yritys- ja

ihmisvirrat sekä mielikuvatkin liikkuvat kansainvälisellä tasolla etsiytyen *vetovoimaisiin* paikkoihin. Myös organisaatioiden välinen vuorovaikutus ilmenee virtana. Menestyäkseen virtojen tilassa, kaupunkien on kehitettävä jatkuvasti kilpailukykyään (Castells 2000; Kostainen 2001, 37). Tältä pohjalta myös ihmisten käsitys paikasta ja paikan merkitys on muuttunut. Yhteisöllisyyden tunne voi rakentua virtoihin ja verkostoihin kuulumiseen eri puolilla maailmaa olevien ihmisten kesken. Tärkeät virrat pyritään pitämään paikan kautta kulkevin kilpailukykyä kehittämällä ja samalla pyritään luomaan tekijöitä, jotka vahvistavat asukkaiden ja yritysten ”perinteistä” paikkaan sitoutumista. Kaupungeissa tehdään strategisia valintoja siitä, millaisia virtoja houkutellaan aktiivisesti esimerkiksi tietyn liiketoiminta-alan kehittämiseksi. (Linnamaa 1999, 34-35.)

Verkostoituneen tietoyhteiskunnan ohella *mielikuvayhteiskunta* on yksi tapa luonnehtia 2010-luvun maailmaa. Nämä eivät ole toisiaan poissulkevia ajatusmalleja, vaan valaisevat eri puolia nykyisestä elämästä ja yhteiskunnan tilasta. Mielikuvallisista tekijöistä on tullut keskeinen menestystekijä mille tahansa organisaatiolle nykyisissä länsimaisissa yhteiskunnissa. Kaikki asiat luodaan ensin mielikuvin, sitten vasta fyysisesti. Esimerkkinä vaikkapa talon rakentaminen; ensin suunnitellaan piirroksin ja ideoin ennen yhdenkään naulan iskemistä. Ihmiset tekevät valintoja sen perusteella, millainen käsitys heillä on asioista. Mielikuvat ovat avainasemassa valintatilanteissa. Vallitseva markkinataloussysteemi perustuu kilpailulle valinnoista. Positiivisten mielikuvien ja tietoisuuden synnyttämiseen tulee siis jokaisessa organisaatiossa panostaa. (Karvonen 1999, 17, 23.)

Viestintäteknologian kehitys ja digitalisaatio vapauttavat ihmisiä paikkasidonnaisuudesta ja häivyttävät etäisyyksien merkitystä, jolloin uudenlaiset tekijät vaikuttavat ihmisten ja organisaatioiden sijoittumiseen. Paikan identiteetti ja houkuttelevien mielikuvien luominen ovatkin yhä tärkeämpiä vetovoimatekijöitä, tapoja saada virtoja kiinnittymään paikkaan. (Parkkinen 2017, 59.) Median merkitys mielikuvien välittäjänä on ihmisten arkielämässä korostunut. Sähköiset ja sosiaaliset mediat ovat muodostuneet yhä merkittävämmäksi osaksi arkirutiineja ja elämänsisältöä. Laajempien yhteiskunnallisten ilmiöiden, kuten politiikan ja talouden, kuvaamisessa ja tulkinnoissa medialla ja viestintäteknologialla on keskeinen rooli tänä päivänä. (Leinonen 2010, 323.) Näin ollen julkisen hallinnonkin tulee sopeutua tietoyhteiskunnan asettamiin vaatimuksiin. Viestien täyttämässä ja globaalisti virtaavassa maailmassa mielikuvien syntyminen ja niiden kohdentuminen oikeaan kohderyhmään on vetovoimaisuuden edellytys. Ilman mielikuvia kaupunki ei ole olemassa. (Raunio 2001a, 44.) Seuraavaksi pureudutaan siihen, mitä tarkoittavat kilpailu ja kilpailukyky suomalaisen kaupungin kontekstissa.

2.3 Mitä on kilpailukyky?

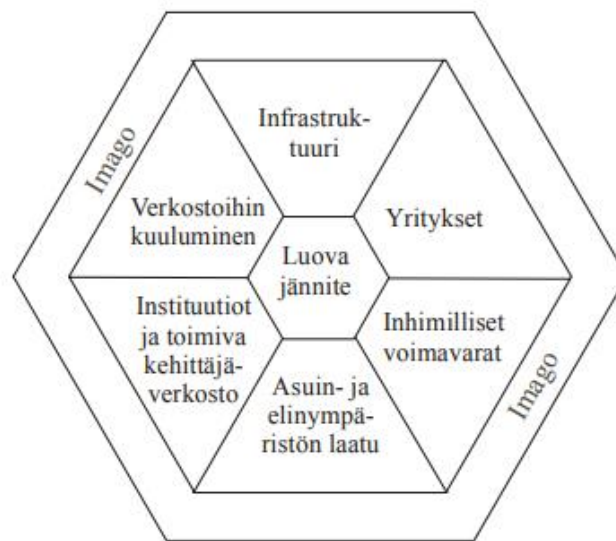
Kuten jo edellisessä kappaleessa kävi ilmi, kilpailukyvyn uskotaan riippuvan yhä enemmän kyvystä käsitellä informaatiota ja houkutella virtoja. Kilpailukyvyn avaintemoja ovat osaaminen, oppiminen, innovatiivisuus sekä sektorirajoja ylittävä verkostomainen yhteistyö. Esiteltävä teoria kilpailukyvyistä ei ole tuoreinta mahdollista, mutta sopii edelleen paikan markkinointitutkimuksen kontekstiin. *Kilpailukyky* kuvastaa sellaisia toimijan ominaisuuksia, joiden avulla toimija:

- pystyy osallistumaan kilpailuun
- omaa potentiaalia, jonka turvin voi menestyä kilpakumppaneita paremmin. (Linnamaa 1999, 18- 20.)

Kilpailukyky määritellään myös vetovoimaisuudeksi suhteessa virtoihin. Virtoja ei voi kontrolloida, mutta pärjätäkseen paikkojen välisessä kilpailussa kaupunkien on pyrittävä vetämään puoleensa tarvitsemiaan kyseiselle paikalle tärkeitä virtoja. Kilpailukyvyn kehittämiseksi on pohdittava laaja-alaisesti tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa, ja jotka toisaalta vaikuttavat kaupungin taloudelliseen menestymiseen. Kaupunkiseudulla tai kaupungilla on *kilpailuetu* silloin, kun asukkaat ja yrittäjät kokevat kaupungin tarjonnan kilpailevan kaupungin tarjontaa paremmaksi vaihtoehdoksi. Maakuntakeskuksen kilpailuetu jonkun erikoisalan yrityksen sijoittumisessa verrattuna pk-seutuun voi olla esimerkiksi koulutetun työvoiman riittävä tarjonta ja maakuntien alhaisemmat elinkustannukset. (Linnamaa 1999, 23-25; Sotarauta 2001, 195; Kostiainen 2002, 25.)

Myös polkuriippuvuus vaikuttaa nykyiseen ja tulevaan kehitykseen. Ajan kuluessa paikkaan syntyneet instituutiot, toimijoiden yhteistyöverkostot sekä eri ilmiöiden ja tapojen vakiintuneet tulkinnat asettavat rajat kehittämiselle. Taaksejääneiden polkujen erilaisuuden takia se, mikä yhdessä paikassa on todennäköistä, saattaa toisella seudulla olla mahdotonta. Tietoinen polusta irrottautuminen voi olla tarpeen. Kehittämistoiminnassaan kaupunkien tulisi kyetä välttämään liika lukkiutuminen ajattelu- ja toimintamalleihin, saavutettuihin etuihin ja rakenteisiin. (Sotarauta 2001, 197.)

Linnamaa (1999) sekä Sotaraudan ja Mustikkamäen teos (toim. 2001) määrittelevät yhteensä kahdeksan kaupunkiseudun *kilpailukyvn elementtiä*. Samojen elementtien voidaan katsoa sopivan kapeammin katsottuna myös kaupunkiin. Kuvio 2 kuvaa näitä elementtejä. Osatekijät ovat riippuvaisia toisistaan ja voivat joko vahvistaa tai heikentää toistensa vaikutusta. Kaikkiin kaupungin kilpailukyvn tekijöihin ei voida vaikuttaa, kuten luonnonvaroihin tai sijaintiin. Osaan voidaan vaikuttaa vain välillisesti, esimerkiksi kansallisella tasolla päätettävään yrityslainsäädäntöön. Myös sosiaaliset ja poliittiset normit sitovat kaupungeja. (Linnamaa 1999, 25-26.)



Kuvio 2. Kilpailukyvn elementit. (Sotarauda 2001, 206).

Yritysten ja sitä kautta elinkeinojen kehittämisen on yksi paikkakunnan kehitykselle oleellisia asioita. Paikallisen elinkeinorakenteen vahvuudet ja elinkeinopolitiikan suunta profiloivat kaupungeja vahvasti. Ilman menestyvää elinkeinosektoria on vaikea edistää muitakaan kilpailukyvn sektoreita. (Äikäs 2004, 230.) Toimialojen mullistukset vaikuttavat paikkojen kilpailukykyyn; nykypäivän menestystä ei juuri lisää se, jos kaupunki ennen oli merkittävä paperin valmistaja. Kilpailukyvn tekijänä *infrastruktuurilla* tarkoitetaan erityisesti liiketoiminnalle tärkeää kaupungin fyysistä toimintaympäristöä. Tähän sisältyy muun muassa liikenneyhteydet, tontit ja toimitilat sekä tietoverkot. Infran kehittämistä on esimerkiksi teollisuusalueiden perustaminen, kunnallistekniikasta huolehtiminen ja tietoliikenneyhteyksien kehittäminen. (Linnamaa 1999, 22; 27.)

Verkostoihin kuulumisen astetta avataan pohtimalla mitä yrityksiä, tutkimuslaitoksia ja julkisia organisaatioita kaupunkiseudulla toimii, ja millaisiin kansallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin ne ovat kiinnittyneet. Tuoko asema verkostossa lisäarvoa kaupungille ja millaisia verkostoja pystytään itse luomaan? Pienten paikkojen on luotava vahva paikallinen verkosto, jotta voidaan liittyä laajempiin, esimerkiksi kansainvälisiin klustereihin. Paikan *kehittäjäverkosto* koostuu erilaisista

instituutioista, kuten kaupunki tytäryhtiöineen, yrittäjäjärjestöt, yliopistot ja seudulliset toimijat. Lisäksi verkostoon kuuluu usein avainyrityksiä, tutkimuslaitoksia ja kansalaisjärjestöjä. Kehittäjäverkosto tarkoittaa toimijoiden ryhmää, joiden erityinen tehtävä on paikan kehittäminen ja joiden vaikutus kaupungin kehitykseen on olennainen oman toiminnan ja keskinäisen vuorovaikutuksen ansiosta. Se on usein löyhästi organisoitunut strateginen verkosto, jonka kiinteys voi vaihdella suuresti ja vaikkapa hankkeisiin osallistujat määräytyvät kulloisenkin asian perusteella. Verkostojen johtamisella on tärkeä rooli. *Instituutio* kehittäjäverkostossa voi tarkoittaa myös toiminnan epämuodollisia puitteita, kuten vakiintuneita toimintatapoja tai organisaation tai henkilön asemaa ja sen vaikutuksia yhteisössä. (Linnamaa 1999, 29-31; Kostiainen 2002, 47-48.)

Kehittäminen on lopulta riippuvainen ihmisistä, eli *inhimillisistä voimavaroista*. Menestyvän paikan taustalla on sopivan työvoiman saanti ja sen pysyminen seudulla. ”Osaajat vetävät puoleensa osaajia” on todellinen argumentti. (Äikäs 2004, 233.) Inhimillisten voimavarojen merkityksen kasvu edellyttää enemmän kuin vain peruspalveluiden kohtuullista hoitamista. Yrityslähtöisyyden ohella kilpailukykyä on siis mietittävä enemmän yksilölähtöisesti, osaajien ja heidän perheidensä viihtyvyyden näkökulmasta. Puolisoiille on löydyttävä töitä, ja perheille korkeatasoisia asumisvaihtoehtoja ja monipuolisia palveluita. Tähän liittyy tiiviisti *asuin- ja elinympäristön laatu* -elementti, joka jakautuu neljään osa-alueeseen: fyysiseen, toiminnalliseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen ympäristöön. Osaajien sitouttaminen laadukkaalla elinympäristöllä johtaa myös yritysten sitoutumiseen kaupunkiseudulle. (Linnamaa 1999, 28.)

Sotarauta ja Mustikkamäki (2001) ovat koonneet teoksen, joka laajentaa Linnamaan erittelyä kilpailukyvyn kahdeksaksi elementiksi. Kuusi ensin mainittua täydentyvät imagolla ja luovalla jännitteellä. *Imago* kilpailukykyelementtinä ikään kuin ympäröi ja muodostuu muista elementeistä sekä niistä syntyvistä mielikuvista. Imago ei voi olla irrallaan muista. Kuvion 2 ”imagokehän” katsotaan edustavan tämän tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, paikan markkinointia, markkinoinnin ollessa imagon rakentamista ja siitä viestimistä. (Sotarauta 2001, 206.) Imagon rakentamisen sekä profiloitumisen, eli tärkeiden vetovoimatekijöiden valinnan kautta, voidaan vaikuttaa ihmisten mielikuvien muodostumiseen paikasta (Raunio 2001b, 151). *Luova jännite* taas on tila, joka saa ihmiset etsimään ratkaisuja, toimimaan uusilla ja yllätyksellisillä tavoilla sekä olemaan avoimia tulevaisuudelle ja muutokselle. Luova jännite kuvaa myös menneisyyden ja tulevaisuuden suhdetta, linkittyen näin polkuriippuvuuteen. Parhaimmillaan luova jännite on paikan kokonaisvaltaisen kilpailukyvyn ytimessä uudistumiseen ajavana voimana. (Sotarauta 2001, 205.)

Tässä tutkimuksessa kilpailukyky sisältää myös *vetovoiman* käsitteen. Kilpailukyvyn elementin ja vetovoimatekijöin luokitellaan samaa asiaa. Kilpailukykytekijät ja vetovoimatekijät voidaan

ymmärtää toistensa synonyymeina. Tässä tutkimuksessa kilpailukyvyn elementit edustavat laajempia teoreettisiakin asiakokonaisuuksia, vetovoimatekijät ovat enemmän yksittäisiä paikan ominaisuuksia. Esitetty tapa ei ole ainoa tai absoluuttisesti oikea tapa jäsentää kaupungin kilpailukykyä, mutta relevantti tähän tutkimukseen. Kilpailukykyä voidaan siis tarkastella myös *vetovoimatekijöiden* kautta jakaen kokonaisuus koviin ja pehmeisiin tekijöihin. Näitä tekijöitä kehittämällä voidaan parantaa paikan houkuttelevuutta. Kovia tekijöitä ovat muun muassa paikallistalouden tasapaino, tuottavuus, asumiskustannukset, infrastruktuuri, sijainti ja yrittäjyyden mahdollisuudet. Pehmeitä tekijöitä on vaikeampi mitata. Niitä ovat esimerkiksi elinympäristön laatu, kulttuuri, paikallishistoria, mielipideympäristö, osaamisalueet sekä markkinoiden kehitysnäkymät. Kovat tekijät yksinään eivät enää riitä kilpailueduksi. Fyysiset elementit eivät voi yksin muodostaa paikan identiteettiä, vaan tarvitaan miellelyhtymiä, positiivisia mielikuvia. Pehmeistä tekijöistä on tullut yhä tärkeämpiä tekijöitä erottumisen kannalta ja niiden uniikkeja yhdistelmiä on vaikea matkia muualla. Yhdistelmiä kovista ja pehmeistä tekijöistä tulee käyttää vetovoimaisuuden maksimoimiseksi. (Kotler ym. 1999, 42-43; Rainisto 2003, 72-73.)

Kilpailukyvyn kehittäminen edellyttää kokonaisvaltaista otetta, harvoin yhden elementin kilpailukykyisyys riittää. Vaikka pehmeät kilpailutekijät ovat lisänneet merkitystään, paikallista tai alueellista kilpailukykyä tarkastellaan edelleen usein puhtaasti taloudellisista lähtökohdista, koska niitä on helpompi mitata. Eri paikoissa kilpailukyky koostuu eri asioista ja elementteihin pyritään vaikuttamaan erilaisin keinoin. (Linnamaa 1999, 24, 32.) Äikäs (2004, 123) sanoo kaupunkien menestymisen perustuvan lähes ainoastaan väkiluvun kasvuun.

Vetovoimaan liittyy lisäksi läheisesti imagokeskustelu. Äikkään (2004, 141) mukaan vetovoiman mittaamisen voi rinnastaa mielikuvan mittaamiseen, jolloin indikaattorien valinta ei ole kovin helppoa. Kilpailukyky sinänsä perustuu onnistuneeseen imagotyöhön ja ulkoisen mielikuvan parantamiseen. Eli yhtä tärkeää kuin kehittää kilpailukykyä, on huolehtia, että tavoitellut virrat eli markkinoinnin termein kohderyhmät, ovat tietoisia mahdollisuuksista, joita paikka tarjoaa. Kaupungin imagon on oltava toivottava kohderyhmille. Imago määritellään tarkemmin luvussa 2.5. Kaupunkien kilpailukyvyn kehittämisessä tarvitaan siis markkinointia, koska elämme markkinatalouden periaattein toimivassa tietoyhteiskunnassa. (Kostiainen 2001, 40; Raunio 2001b, 151.)

2.4 Paikan markkinointi osana kaupunkikehittämistä

Tunnistettu haaste ja lähtökohta tälle tutkimukselle on siis maakuntakeskusten elinvoimaisuuden ja kilpailukyvyn kasvattaminen ja säilyttäminen resurssien virratessa pääkaupunkiseudulle ja muihin Suomen mittakaavalla suuriin kaupunkeihin. Rainiston (2008, 6) mukaan markkinoinnin keinot ovat kaupungeille hyödyllisiä vetovoimaisuuden lisäämiseksi. Paikan markkinoinnista on tullut laajasti käytetty strategia paikallishallinnossa varsinkin USA:ssa ja se on nykyään kasvava ilmiö myös pienimmissä eurooppalaisissa kaupungeissa (Eshuis ym. 2013, 507). Ennen kaupunkimarkkinoinnin sisältöihin pureutumista asemoidaan markkinointi kaupunkiorganisaation toimintaan. Tutkimuskohteena on markkinoinnin johtaminen ja organisointi suomalaisessa kaupungissa, joten on paikallaan tehdä tiivis katsaus kaupunkiorganisaation yleiseen johtamiseen sekä markkinointiin osana kaupunkikehittämistä.

2.4.1 Kaupunkiorganisaation rakenne ja johtamisjärjestelmä

Organisaatioille on tyypillistä, että ne muodostuvat tietyistä päämääristä ja näiden saavuttamiseksi muodostetuista rakenteista, henkilöistä, prosesseista ja organisaatiokulttuurista. Kaupungissa ylintä strategista ja demokraattista päätäntävaltaa käyttää vaaleilla valittu kaupunginvaltuusto, joka päättää kaupunkistrategiasta tavoitteineen. Rakenteisiin kuuluvat erilaiset toimielimet, tulosyksiköt sekä kaupungin omistamat yhtiöt. Kaupunkiorganisaatiossa toimivat henkilöt ovat joko poliittisesti valittuja luottamushenkilöitä tai virka- ja työsuhteissa olevia työntekijöitä. Kaupunginhallitus taas valmistelee ja toimeenpanee valtuuston päättämät asiat. Hallitus valvoo kaupungin etua ja edustaa sitä käyttäen puhevaltaa ja ohjeistaen kaupungin edustajien toimintaa eri toimielimissä ja yhtiöissä. Kaupunginhallituksen jäsenet ovat monessa paikassa ylimpiä vallankäyttäjiä. Operatiivisemman tason johtamista varten kaupungissa toimii usein erityinen johtoryhmä, joka koostuu yleensä johtavista virkamiehistä eri hallinnon sektoreilta sekä johtavista luottamushenkilöistä. Johtoryhmä voi valtuustoa ja hallitusta nopeammin ja joustavammin ottaa kantaa polttaviin johtamisen kysymyksiin. (Anttiroiko ym. 2007, 67-73.)

Kaupunkistrategia on tärkeä pitkän aikavälin johtamisen väline. Se ilmaisee kaupungin kehittämisen pitkän aikavälin tavoitteet ja keskeiset valinnat. Strategian rooli johtamisessa on toimia viitekehyksenä lyhyemmänkin tähtäimen valinnoille ja päätöksenteolle koko kaupunkikonsernissa

sekä kertoa myös asukkaille ja ulkopuolisille tahoille visiosta, jonka mukaan kaupunki aikoo itseään kehittää. (Anttiroiko ym. 2007, 73.)

Uusi julkisjohtaminen, New Public Management (NPM), on ollut voimakas ideologia paikallishallinnon johtamisessa jo 1980-luvun lopulta lähtien. Se korostaa asiakasorientaation merkitystä ja haluaa parantaa julkisorganisaatioiden toiminnan tuloksellisuutta, innovatiivisuutta ja vaikuttavuutta ottamalla käyttöön yritysmaailman toimintamalleja. Tässä johtamistavassa on kuitenkin myös ongelmansa, kaupunkien poiketessa monin tavoin voittoa tavoittelevista yrityksistä. (Anttiroiko ym. 2007, 74-75.) Kaupungin ja yrityksen eroja tutkittavan ilmiön kontekstissa avataan lisää luvussa kolme.

2.4.2 Kaupunkikehittäminen ja markkinointi

Van der Berg ja Braun (1999) käyttävät kehittämissuuntautuneesta paikallistason johtamisesta termiä urbaani johtaminen (urban management). Heidän mukaansa eurooppalaiset kaupungit ovat jo 1980-luvulta lähtien tunnistaneeet markkinoinnin mahdollisuudet vaikutusvaltaisena työkaluna uuden ajan urbaanissa johtamisessa. Kehittämissuuntautuneen johtamisen tulee olla strategista, markkinaorientoitunutta ja tehokasta. Tämä kohtaa NPM:n ideologian kanssa. Markkinointi on yksi yritysmäisistä lähestymistavoista kaupungin johtamiseen ja kehittämiseen. Markkinoinnin periaatteita omaksumalla kaupunkiorganisaatio voi tulla asiakaslähtöisemmäksi ja vastaanottavaisemmaksi asukkaiden intresseille ja palvelutarpeille. Toisin sanoen, paikan markkinointi tukee kaupungin kehittämistä asukkaiden, vierailijoiden ja sijoittuvien yritysten tarpeisiin sopivaksi. Sen tulisi olla koko organisaation läpäisevä toimintafilosofia. Kilpailulle perustuvassa ympäristössä kaupunkien on toimittava yhä enemmän kuin yritykset markkinoilla, sillä niiden on tarkkailtava mahdollisuuksia ja uhkia sekä tunnettava omat vahvuutensa ja heikkoutensa pärjätäkseen dynaamisessa ympäristössä. Kaupungin kehittämisessä ja markkinoinnissa viranhaltijoiden ja kaupungin työntekijöiden keskeinen tehtävä on vuorovaikutuksen mahdollistaminen julkisen sektorin ja muiden toimijoiden välillä sekä huomion kohdistaminen kaupungin mahdollisuuksiin. Kaupungit kun pyrkivät tulemaan houkutteleviksi paikoiksi asukkaille, yrityksille ja turisteille. Paikan potentiaali on nykyään vähemmän riippuvainen sijainnista, ilmastosta tai ympäristöresursseista kuin ihmisten tahdosta, taidosta, energiasta, arvoista ja organisoinnista. (Anttiroiko 1990, 8; Kotler ym. 1999, 27; Van der Berg & Braun 1999, 987, 991-993; Eshuis ym. 2013, 507.)

Kaupunkimarkkinoinnin tulee onnistuakseen kuulua keskeisenä osana kaupungin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Kostiainen (2002, 46) jopa lausuu, että markkinointi on paikallista kehittämistä ja paikallinen kehittäminen on markkinointia. Markkinointi ei ole vain viestien lähettämistä, vaan myös viestien vastaanottamista. Nämä tekevät markkinoinnista merkityksellisen asian kaupungin kehittämisessä toivottuun suuntaan, ja markkinoinnin kautta voidaan kytkeä responsiivisia elementtejä toimintatapoihin, kaupunkisuunnitteluun ja kehittämiseen ylipäätään. Vahvuuksien vahvistamisen on noussut painopisteeksi kehittämistoiminnassa aiemman heikkouksien poistamisen sijaan. Paikan markkinointi voidaan nähdä erityisenä hallintastrategiana, joka sisältää kehittämisen laajassa merkityksessä. (Kotler ym. 1993, 18; Sotarauta 2001, 194; Äikäs 2004, 233-234; Eshuis ym. 2013, 508.)

Kotler ynnä muut (1999, 100-103) asemoivat paikan markkinoinnin kaupunkikehittämisen kenttään tarkastelemalla kehittämistä neljän vaihtoehtoisen näkökulman kautta, joita Kostiaisenkin (2001, 15) esittelee. Jokaisen näkökulman taustalla on erilaiset periaatteet elinvoimaisen paikallisyhteisön edistämiseksi. Käytännössä yleisimpiä ovat erilaiset yhdistelmät näiden lähestymistapojen kesken. Näkökulmat ovat *palvelujen kehittäminen*, jossa huomio kohdistuu erityisesti nykyisiin ja potentiaaliin asukkaisiin, *kaupunkisuunnittelu*, joka keskittyy fyysisen ympäristön parantamiseen, *taloudellinen kehittäminen*, jolloin pyritään kilpailukyvyn kasvattamiseen erilaisten yritysprojektien kautta sekä *strateginen markkinointi* eli paikallisten vahvuuksien tunnistaminen kilpailukyvyn edistämiseksi ja muutoksiin sopeutumiskyvyn lisäämiseksi. Tässä tutkimuksessa kaupunkikehittämistä tarkastellaan strategisen markkinoinnin kautta.

Paikan markkinoinnin tarkoituksena on siis aiemman tutkimustiedon mukaan vahvistaa sen kykyä sopeutua dynaamiseen ympäristöön sekä säilyttää elinvoimaisuutensa. Paikallishallinto on vastuussa kokonaisvaltaisesta paikan markkinoinnista ja sitä myöten paikan kuvasta, imagosta (Anholt 2010, 3). Kappaleessa 2.1 puhuttiin vallitsevasta mielikuvayhteiskunnasta (mm. Karvonen 1997). Markkinointiin liittyy olennaisena ja erottamattomana mielikuvien maailma, ei-kosketeltavat tekijät. Houkuttelevat mielikuvat ovat yhä tärkeämpiä vetovoimatekijöitä, tapoja saada virtoja kiinnittymään paikkaan (Parkkinen 2017, 59). Rainiston (2008) mukaan vetovoimainen identiteetti ja voimakas alueellinen omaleimaisuus ovat tärkeitä kehityksen kohteita menestystä haluavalle kaupungille ja paikalle. Mielikuvien synnyttäminen ja imagon luominen ovat yhä tärkeämpiä vaikuttamisen muotoja niin kaupungin johtamisessa kuin yhteiskunnallisessa vaikuttamisessakin. (Rainisto 2008.)

2.5 Mielikuvat kaupungin kilpailukyvyyn edistäjänä

Mielikuvilla on keskeinen asema yhteiskunnan ilmiöiden sosiaalisessa rakentumisessa ja tulkinnassa tänä päivänä. Mielikuvat eivät perustu objektiiviseen tietoon, vaan henkilöiden arvoihin, asenteisiin, ja näistä johtuviin odotuksiin. Mielikuvat ovat todellisuutta riippumatta siitä, halutaanko niiden ohjaavan tapahtumia. Paikan markkinointia identiteettinsä rakentamisessa ja imagonsa hallinnassa hyödyntävillä kaupungeilla on parempi tulevaisuus kuin niillä, jotka jättävät menestyksensä sattuman varaan. (Äikäs 2004, 33; Rainisto 2008, 36-37, 56.) Käsitteitä identiteetti ja imago tarkastellaan monesti yhdessä. Keskusteluun liittyvät vielä brändi ja maine. Identiteetti ja imago vaativat tietoista työstämistä, mutta mielikuvia paikasta syntyy aina. Tässä tutkimuksessa osana kaupunkimarkkinointia tarkastellaan sitä, miten kaupungin imagoon pyritään vaikuttaman kilpailukyvyyn edistämiseksi ja millainen käsitys imagosta on kaupunkikonsernin sisällä, ei pohdita ulkopuolisten kokemaa varsinaista imagoa. Maineen käsite rajataan käsitteistön selkeyttämisen nimissä tutkimuksen ulkopuolelle. Seuraavaksi eritellään keskeisiä mielikuviin perustuvia paikan markkinoinnin käsitteitä; identiteetti, imago ja brändi sekä ilmaistaan käsitteiden merkitys tämän tutkimuksen viitekehyksessä.

2.5.1 Identiteetti

Identiteetti muodostuu luonnonoloista, kaupungin taloudellisista ja sosiaalisista rakenteista. Se on uniikki yhdistelmä houkuttelevuustekijöitä ja mielikuvia, jotain, mitä kaupunki haluaa olla. Identiteetillä tarkoitetaan toisaalta kaupungin identiteettiä ja toisaalta asukkaiden identiteettiä, samaistumista kaupunkiin. Identiteetin määrittää kaupunki itse, se on viestien lähettäjän tahtotila. Identiteetti edeltää imagoa, mutta se ei välttämättä jalostu toivotuksi imagoksi kohderyhmien mielissä. Identiteetti siis viittaa tunnuspiirteisiin ja persoonallisuustekijöihin, jotka on kommunikoitu näkyväksi. (Rainisto 2008, 28, 36-38; Zimmerbauer 2011, 246.)

Halonen (2016, 36) käyttää Albertin ja Whettenin (1985) organisaatioidentiteetin määritelmää, joka on osuva tähänkin tutkimukseen. Organisaation identiteetti pitää sisällään ominaisuudet, joita sen jäsenet pitävät sille keskeisinä, muista kaltaisista organisaatioista erottavina ja ajallisesti kestävinä kytkien organisaation menneisyyden, nykyisyyden ja oletettavasti myös tulevaisuuden. Identiteetti linkittyy strategiaan, kertoessaan mitä organisaatio on ja mitä se haluaa olla. Identiteetti ilmenee

arvoissa, visiossa ja strategisissa valinnoissa sekä visuaalista ilmeen ja sanomisen tavan kautta. (Abratt & Kleyn, 2012, 1050-1051.)

Ihmisillä on sisäsyntyinen tarve yhteisöllisyyteen, tuntea kuuluvansa johonkin. Suomalaisen maakuntakeskuskaupungin tasolla identiteetti muodostuu paljolti paikasta elinympäristönä ja sosiaalisista suhteista niiden kanssa, jotka jakavat saman asuinpaikan ja arjen puitteet. Identiteetin rakennetekijöiden tunteminen hallinnon toimijoiden taholla on tärkeää pitkäjänteisten imagojen suunnittelun ja tuottamisen kannalta. (Äikäs 2004, 78; Zimmerbauer 2011, 248.) Yksi paikallishallinnon fokuksista tänä päivänä onkin identiteetin ilmentäminen. Siihen tarvitaan sosiaalinen pohja kansalaisten eli asukkaiden keskuudessa yleisesti. Paikallishallinto merkitsee jotakin asukkailleen, koska se ilmentää sitä, missä he ovat syntyneet tai missä he asuvat: ”täältä olen kotoisin ja se kertoo kuka minä olen”. Paikkakunta voi olla ylpeydenaihe. Identiteetin vaaliminen paikallishallinnossa voi toimia yhtenä legitimitietin lähteenä. (Stoker 2011, 20-21.)

Profilointi tarkoittaa kohderyhmille tärkeiden lisäarvotekijöiden etsimistä ja tunnistamista. Sen ytimessä on kaupungin positiointi eli asemointi suhteessa muihin. Kaupungit ”erikoistuvat” ollakseen vetovoimaisia tietyille virroille ja kohderyhmille. Kilpailuaseman vahvistaminen ja resurssien ohjaaminen toivottuun suuntaan ovat asioita, joihin positioinnilla pyritään. Mielikuvamarkkinoinnin ja profiloinnin taustaideana on, että niiden synnyttämä vetovoima toisi kaupungille toivottua toimintaa. (Rainisto 2008, 38-39.)

Identiteetin on tarkoitus jalostua imagoksi viestinnän, visuaalisen ilmeen, johdon roolin ja sidosryhmäsuhteiden kautta. Visuaalinen ilme ja imago ovat kaupungin symbolit ja ulospäin näkyvä ulkoasu. ”Omakuvan” positiivisuudella ja vahvuudella on merkitystä. Johdon kyky hoitaa sidosryhmäsuhteita vaikuttaa niin ikään imagon muodostumiseen. Viestintä on punainen lanka, joka nivoo identiteettitekijöistä kertomisen. (Rainisto 2008, 86.) Seuraavaksi enemmän imagosta ja brändistä, jotka syntyvät mielikuvien tuotoksena.

2.5.2 Imago ja brändi

Imago perustuu subjektiivisiin kokemuksiin ja vastaanotettuun informaatioon paikasta. Imago voi perustua fyysiseen nähtävyyteen tai vaikkapa kaupungin ilmapiiriin. Viestijä, tässä tapauksessa kaupunki, antaa ihmisille rakennusaineita, joista he muodostavat käsityksen paikasta mieliinsä. Paikka voi siis pyrkiä profiloitumaan ja rakentamaan imagoa tarjoamalla informaatiota, jonka toivotaan ohjaavan mielikuvia haluttuun suuntaan. Imagon muodostuminen on riippuvainen sekä

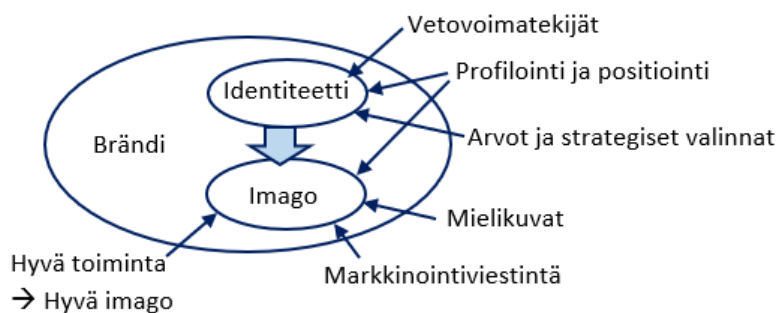
viestivästä tahosta että vastaanottajasta. Totuudenvastaista imagoa on turha yrittää rakentaa, vaan sen tulee perustua todelliseen paikan kehittämiseen ja ominaisuuksiin. Hyvän imagon taakse tarvitaan aina hyvää toimintaa. Viestinnällä annetaan lupauksia, hyvät lupaukset ovat uskottavia ja uniikkeja. Ne ilmaisevat asioita, jotka ovat kohderyhmälle tärkeitä ja erottavat kaupungin sen kilpailijoista. (Karvonen 1999, 51; Raunio 2001b, 165; Rainisto 2008.)

Imagon yhteydessä käytetään usein sanaa *imagotyö*. Sen aloittaminen edellyttää kaupungilta näkemystä siitä, että viestintää ja markkinointia ryhdytään jollain tavalla uudistamaan. Imagotyöhön kuuluu toimet päätöksenteosta suunnitteluun ja seurantaan. Imagotyö on olennainen osa strategista markkinointia. Äikäs (2004, 55-56) näkee imagotyön eräänlaisena oppimisprosessina, joka sisältää myös vanhasta poisoppimista. Avointa keskustelua viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden kesken tarvitaan ja tavoitteiden on oltava realistisia. Aktiivinen keskustelu ajankohtaisista kysymyksistä mahdollistaa hyvien mediasuhteiden muodostumisen paikan markkinoijien ja paikallisen median välille, joka on imagotyössä tärkeää. ”Perinteisen” ja sosiaalisen median kautta saadaan tarpeellista kritiikkiä ja tuoreita näkökulmia markkinoinnin sisältöihin. Markkinointi on vuorovaikutusta ja markkinointiviestintä keskeistä imagon rakentamisessa, koska sen tuloksena paikan imago syntyy. Viestinnän pitää olla pitkäjänteistä ja johdonmukaista, jotta kohderyhmien mieliin muodostuva paikan imago olisi yhtenevä identiteetin kanssa. Visuaalinen ilme on niin ikään tärkeä osa markkinointiviestintää ja imagoa. (Äikäs 2004, 56, 114-115; Rainisto 2008, 83-84.)

Imagonhallintaan sisältyy myös suhteellinen ja ajallinen näkökulma. Tänäpä myönteiseksi todettu imago ei välttämättä ole sitä enää huomenna. Markkinoijan on toimillaan luotava tilanne, jossa yleisö tuntee itsensä osaksi sitä todellisuutta, jota heille tuotetaan. Ihmisten samaistaminen käytettyyn puhetapaan on tärkeää. Merkitystä on sekä markkinoijan persoonalla että viestin sisällöllä ja ilmaisutavalla. Muun muassa kaupunginjohtaja, markkinointi- ja matkailupäälliköt, viestintäpäällikkö sekä kehitysjohtaja niin kutsuttuna ”*päällikköjoukkona*” ovat ratkaisevassa asemassa imagon viestittämisen kannalta tavatessaan keskeisiä sidosryhmiä kaupungin edustajina. (Karvonen 1999, 74, 100; Äikäs 2004, 46, 50-52.)

Identiteettiä ja imagoa monimuotoisempi käsite on brändi. *Paikan brändille* ei ole tieteellisessä keskustelussa yksiselitteistä määritelmää ja sen sopivuutta paikkojen markkinointiin on paljon arvosteltu (Ashworth & Kavaratzis 2009; Anholt 2010). Kaupungit voivat olla brändejä; suuret metropolit kuten New York, Lontoo ja Pariisi ovat selkeitä esimerkkejä tästä (Rainisto 2008, 26). American Marketing Association (American Marketing Association Dictionary, 2018) määrittelee brändin nimeksi, muotoiluksi, symboleiksi tai muiksi ominaisuuksiksi, jotka identifioivat myyjän, tässä tapauksessa kaupungin, tuotteet ja palvelut erilaisiksi muiden kaupunkien tarjoomasta. Tämä

määritelmä on verrattain suppea varsinkin kaupunkikontekstissa. Abrattin ja Kleynin mukaan (2010, 1050-1051) brändiin sisältyy organisaation ilmaisutavat ja sidosryhmien mielikuvat organisaation identiteetistä. Ilmaisutavat tarkoittavat kaikkia mekanismeja, joilla ilmaistaan identiteettiä sidosryhmille ja asiakkaille, kuten visuaalinen ilme, arvolupaukset ja viestintä. Ilmaisutavat linkittävät identiteetin brändiin. Organisaation johto tekee ilmaisutapojen määrittämiseksi strategisia valintoja, joihin kuuluu muun muassa brändin persoonallisuustekijöiden, tämän tutkimuksen yhteydessä vetovoimatekijöiden, käsitteellistäminen ja kommunikointi. Sidosryhmien havaintojen ja kokemusten pohjalta muodostuu heidän käsityksensä organisaation brändistä. Esimerkiksi asukkaat arvioivat vuorovaikutustilanteissa kaupungin brändiä; kuinka hyvin kaupunki on lunastanut arvolupauksensa ja vastaavatko vetovoimatekijät heidän odotuksiaan ja vaatimuksiaan. Voidaan sanoa, että brändin avulla pyritään sovittamaan sisäinen identiteetti ja ulkoapäin koettu imago yhteen. Paikallishallinnon tavoitteena on usein saada aikaan ”sateenvarjobrändi” eri toimijoille (Anholt 2010, 3). Kuvio 2 kuvaa mielikuvatekijöitä kaupunkimarkkinoinnin kontekstissa tässä tutkimuksessa havainnollistaen tässä luvussa määriteltyjä käsitteitä ja niiden suhdetta.



Kuvio 2. Mielikuvat kaupunkimarkkinoinnissa.

Paikan imagon ja siitä viestimisen avulla ihmiset saadaan tietoiseksi paikasta ja siihen liitettävistä toivottavista mielikuvista. Kaupungit voivat yritysten tapaan rakentaa itsestään brändin omien vahvuuksiensa varaan, josta voi muodostua paikan toiminnan keskeinen voimavara. Yritysten käyttämät markkinoinnin ja brändäyksen keinot ovat kaupungeille hyödyllisiä vetovoimaisuuden lisäämiseksi. Kaupungin imago ja brändi voidaan nähdä kilpailukykyä kasvattavana osatekijänä. (Rainisto 2008, 6, 52; Parkkinen 2017, 20.) Brändin käsittely jätetään tässä tutkimuksessa vähemmälle käsitteen kompleksisuuden takia. On myös kyseenalaista, onko maakuntakeskuskaupunkien tunnettuus ja markkinointitoiminta sillä tasolla, että niistä voisi puhua ”brändeinä”. Imagon rakentamisen tarkastelu integroituu sujuvammin osaksi strategista markkinointia empiirisessä osiossa. Seuraavaksi pureudutaan kaupunkimarkkinoinnin sisältöihin ja erityispiirteisiin.

3 KAUPUNKIMARKKINOINTI

Tässä luvussa tutustutaan jo määriteltyyn paikan markkinointiin eli kaupunkimarkkinointiin ilmiönä. Käsillä olevassa tutkimuksessa paikan markkinointia tarkastellaan kaupunkikontekstissa, eli kaupunkimarkkinointina. ”Kotlerilaisen” ajattelutavan mukaan markkinointi soveltuu kaikille avoimille organisaatioille, mihin kaupunkimarkkinointikin perustuu. Paikan markkinoinnin tieteellisessä kentässä ollaan viime vuosina siirrytty yhä enemmän kirjoittamaan paikan brändäämisestä (place branding) markkinoinnin sijaan, koska imago on noussut keskustelussa keskiöön. Paikan brändille ja brändäämiselle on moninaisia määritelmiä, joista ei ole päästy yhteisymmärrykseen. (Braun ym. 2013; Kavaratzis & Hatch 2013.)

Tässä luvussa avataan kaupunkimarkkinoinnin sisältöjä sekä sen eroja ja yhtäläisyyksiä yritysmarkkinointiin. Luvussa tehdään lyhyt katsaus kaupunkimarkkinoinnin historiaan ja tulevaisuuteen sekä esitetään kritiikkiä markkinointia kohtaan. Lopuksi esitetään strategisen paikan markkinoinnin prosessi Kotleria mukaillen. Tästä muodostuu osaltaan viitekehys, jossa empiiristä aineistoa tarkastellaan analyysiosuudessa.

Tämä tutkimus keskittyy kansallisen tason kaupunkimarkkinointiin. Ensinnäkin sen takia, että tutkimuskohteena ovat kaupungit ovat liian pieniä kilpaillakseen kansainvälisesti vaikkapa Euroopan pääkaupunkien kanssa. Kansallisen tason markkinoinnissa korostetaan paikan vetovoimatekijöitä ja kilpailuetuja verrattuna muihin vastaaviin paikkakuntiin (Äikäs 2004, 105). Empiriassa esiin tulevat mahdolliset kansainvälissuuntautuneet toimenpiteet toki huomioidaan.

3.1 Kaupunkimarkkinoinnin johtaminen ja sisällöt

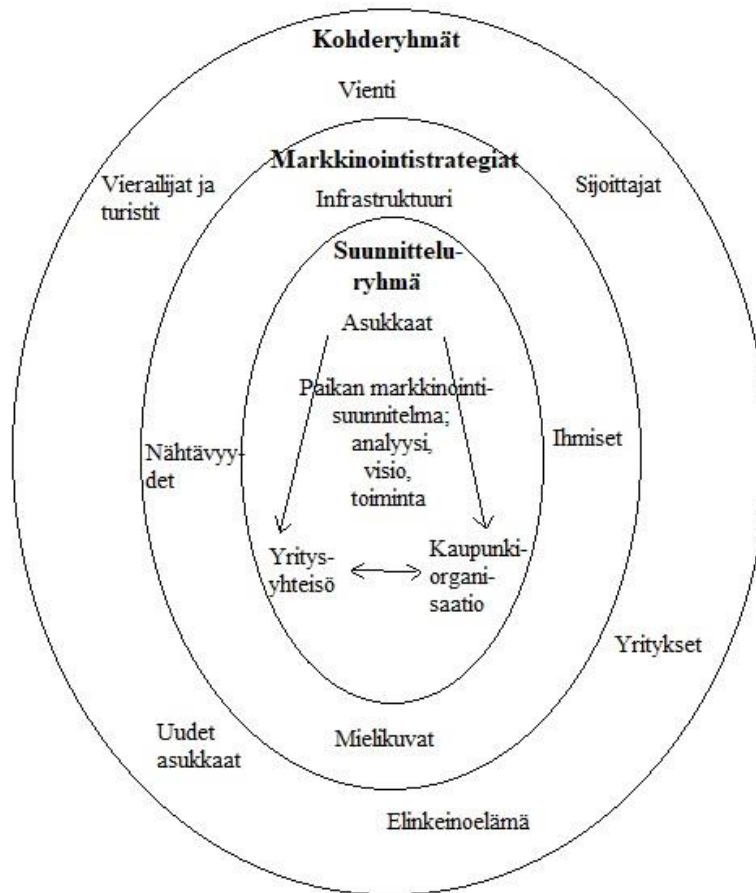
Rainisto (2008) on tutkimuksessaan muodostanut johtopäätöksiä kaupungin ja yrityksen eroavaisuuksista johtamisen ja markkinoinnin näkökulmasta. Voidaan sanoa, että kaupunkimarkkinoinnissa on kyse liiketaloudellisen konseptin (markkinointi) siirtämisestä käyttöjärjestelmästä (voiton tavoittelu) toiseen (julkinen sektori, voittoa tavoittelematon). Paikat ovat markkinoitavina hyödykkeinä paljon moniulotteisempia kuin yksittäiset tuotteet tai palvelut. Yritysten hyödykkeiden myynnin päämäärä on voiton tavoittelu, paikan ”myynnin” mekanismit taas sisältävät usein ristiriitaisiakin päämääriä. (Rainisto 2008, 46; Warnaby 2009, 407.)

Julkisen organisaation ja yrityksen johtamisessa keskeiset erot kohdistuvat ennen muuta hallintoon, markkinointiin ja rahoitukseen. Rainisto (2008) lainaa Herronia (1997) määritellesään, miten voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eroavat yrityksistä suhteessa markkinointiin, mikä on tälle tutkimukselle olennaista. Ne eroavat muun muassa siten, että voittoa tavoittelemattomia markkinoita on vaikeampi analysoida, joten kohderyhmien valinta on vaikeampaa, eikä hinnoittelua voida juuri käyttää markkinointityökaluna ja tuloksia on vaikeampi mitata. Lisäksi poliittinen päätöksentekojärjestelmä tekee julkisen toimijan reagoitakyvyn hitaammaksi ja jäykemmäksi. Niin ikään tietämättömyys markkinoinnista vaivaa julkisella sektorilla. Yrityksissä on yleensä selkeät auktoriteetit ja talouden tunnusluvut, joihin päätöksenteko perustuu. Taloudelliset resurssit toki antavat kuvaa myös julkisesta organisaatiosta. Kaupungeissa eri arvoja ajavat toimijat pyrkivät edistämään omia agendojaan. Yrityksen mission ollessa voiton tavoittelu, kaupungin taloudellinen kehitys on monimutkaisempaa sen voidessa vaarantua eri intressiryhmien ristiriidoista ja poliittisten päättäjien vaihtumisesta vaalikausittain. (Rainisto 2008, 48-49; Virtanen & Stenvall 2010, 38.) Kotlerin ja kumppaneiden (1999) laajasti tutkimat eurooppalaiset käytännöt todistavat, että strategisen markkinoinnin prosessi on sovellettavissa yhteisöissä, jotka suosivat strukturoitua päätöksentekoa paikan tulevaisuudesta. Suomalainen kaupunkiorganisaatio on juurikin tällainen rakenteellisen päätöksenteon yksikkö, sillä kaupungin toiminnan ydinluonteeseen kuuluu strategioiden ja lyhyemmän aikavälin toimintasuunnitelmien sekä budjettien muotoilu tiettyjen lainkin määrittämien prosessien puitteissa. (Kotler ym. 1999, 106.)

Johtamisen perusasiat ja lähtökohdat ovat samoja, strateginen olemuksen ollen keskiössä niin yritysmaailmassa kuin julkisella sektorillakin tänä päivänä. Rainisto (2008) kuvaa tiiviisti yleisen johtamisprosessin, joka pätee organisaatiotyyppistä riippumatta; ammattimaisen johtamisen lähtökohta on toimintaympäristön ja kilpailutekijöiden analyysi. Analyysia seuraa vision ja tavoitteiden määrittely sekä strategian muotoilu omien kilpailutekijöiden pohjalta. Strategia on markkinoiden ja asukkaiden syvällistä ymmärtämistä. Kyky tuottaa lisäarvoa ratkaisee menestyksen organisaatiomallista riippumatta. Tavoitteiden asettamisen ja strategian määrittämisen jälkeen päästään muotoilemaan operatiivisia toimenpideohjelmia. Operatiivinen taso sopeutetaan toimialan ja dynaamisen strategian mukaan. Kaupungin johdon toimivalta on operatiivista, strategioiden täytäntöönpanovaltaa. Toimivaltuudet ovat rajallisemmat kuin yritysjohtajilla. Strateginen päätösvalta on poliittisesti valituilla luottamushenkilöillä. (Rainisto 2008, 50-51; Virtanen & Stenvall 2010, 35-38.)

Kotler (ym. 1999, 27) kuvaa *paikan markkinoinnin tasot* oheisen kuvion (Kuvio 3) avulla, jota Rainisto (2008) myös lainaa. Uloimmalla kehällä on markkinoinnin kohderyhmät, jotka esitellään

luvussa 3.4.2, keskikiehellä markkinointistrategiat tai -tekijät, joihin tutustutaan luvussa 3.4.3. Keskiössä on ”markkinoinnin tekijät” eli suunnitteluryhmä, joka avataan myös luvussa 3.4.



Kuvio 3. Paikan markkinoinnin tasot. (Mukaillen Kotler ym. 1999, 27; Rainisto 2008).

Paikan markkinointi -kirjallisuudessa (Kotler ym. 1993, 1999; Rainisto 2008) on jo 1990-luvulla määritelty markkinoinnin kohderyhmät; pääryhmiä ovat asukkaat, yritykset ja vierailijat. Tämän näkemyksen (Kuvio 3) mukaan asukkaiden rooli markkinoinnissa on kovin rajoittunut. Braun, Kavaratzis ja Zenker (2013) ovat kirjoittaneet artikkelin asukkaiden tärkeydestä ja rooleista paikan markkinoinnissa nostaen asukkaat markkinointitoimijoiksi, varsinkin imagon ja brändin rakentamisessa. Asukkaita on laiminlyöty paikkabrändäystoimissa ja heidän tarpeensa ovat usein väärinymmärrettyjä, vaikka asukkaat eivät ole vain passiivisia hyötyjiä ja kohteita, vaan aktiivisia kumppaneita ja yhteisluoja (co-producer) julkisissa palveluissa ja toimintapolitiikoissa. (Braun ym. 2013, 18.)

Paikan markkinoinnissa on Kotlerin ym. (1999, 25) mukaan neljä *ydintoimintoa*:

1. luoda vahva ja houkutteleva asemointi ja imago paikalle

2. asettaa houkuttelevia kannustimia/virikkeitä olemassa oleville ja potentiaalisille asukkaille, yrityksille ja muille käyttäjille
3. tuotteiden ja palveluiden tehokkaan saavutettavuuden varmistaminen
4. paikan houkuttelevuuden ja hyötyjen viestiminen, niin että potentiaaliset asukkaat ja yritykset ovat kilpailueduista tietoisia.

Aiemmin on määritelty kaupunki, yritys ja paikan markkinointi. Paikan markkinoijaa voi olla vaikea identifioida, sen ollessa jatkuva prosessi, johon kaikki asukkaat jossain määrin osallistuvat. Paikallisella tasolla aktiivisimmat toimijat markkinoinnin parissa ovat kuitenkin julkinen sektori kaupunginjohtajan johdolla; kehitysyhtiö tai kaupungin kehittämisyksikkö, viestintäyksikkö ja matkailuyhtiö tai vastaava. Yhtä tärkeitä ovat yksityisen sektorin toimijat; alueen merkittävimmät yritykset, matkailualan yritykset sekä media, asukasyhteisöä unohtamatta. Kaupungin ja kaupunkiseudun markkinointia voi tehokkaimmin hoitaa pääosin samat organisaatiot kuin paikan kehittämistäkin, eli strategiseksi verkostoksi löyhästi organisoitunut paikallinen kehittäjäverkosto. Kehittäjäorganisaatioiden osaava ja yhteistyöhalukas toiminta erilaisissa verkostoissa on myös itsessään paikan markkinointia. Markkinointi- ja imagotyön kannalta on tärkeää, että työ on vastuutettu tietylle taholle tai henkilölle. Markkinoinnin tarpeellisuutta voidaan perustella sillä, että se nähdään kehittämisorientoituneena tulevaisuustyönä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan markkinointia erityisesti kaupunkiorganisaation näkökulmasta, sen toimiessa liikekannallepanijana ja koordinoijana. Erilaiset kehitysyhtiöt ovat nykyään keskeisiä imagovaikuttajia kaupunkiseuduilla. Kaupunkien markkinointiresurssit ovat kuitenkin vähäiset todelliseen tarpeeseen nähden. (Kotler ym. 1999, 66-67; Raunio 2001b, 160, 164; Äikäs 2004, 86, 224.)

Paikka on markkinoitavana ”tuotteena” kompleksisempi kuin yrityksen tarjoama hyödyke. Paikalla on tuotteena kolme ulottuvuutta: yksittäinen kaupungin tarjoama tuote tai palvelu, toisiinsa liittyvien palveluiden klusteri sekä kaupunkiyhteisö ja -alue kokonaisuudessaan. Markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuuden komponentit tuote, hinta, jakelu ja viestintä vaihtelevat siis riippuen mitä ulottuvuutta kaupungista tarkastellaan, joten konsepti ei sellaisenaan sovi kaupunkimarkkinointiin. Esimerkiksi kaupungin hinnan määrittely on mahdotonta. (Van der Berg & Braun 1999, 994; Kostiainen 2002, 47.) Tässä pro graduissa tarkastellaan kaupunkiyhteisön markkinointia kokonaisuutena johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta. Rainistokin (2008, 138) korostaa kaupungin ymmärtämistä palvelukokonaisuutena, joka voidaan markkinoinnin keinoin eritellä identiteettitekijöiksi ja välittää viestinnän kautta toivotuksi kaupungin imagoksi. Markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuuden osatekijöihin perehtyminen operatiivisina työkaluina kaupunkimarkkinoinnissa olisi toisen tutkimuksen aihe.

Kaupungin toiminnan luonteeseen kuuluu myös *poliittinen aspekti*, joka kuitenkin tästä tutkimuksesta rajataan ulkopuolelle. Markkinointia tarkastellaan hallinnollisena välineenä, jota toki ohjaavat poliittisen päätöksentekoprosessin tuotoksina syntyvät ylemmän tason strategiset valinnat, mutta varsinaiset markkinointia koskevat päätökset ja toimenpiteet ovat viranhaltijoiden ja työntekijöiden tekemiä. (Anttiroiko 1999, 13.) Viitekehys kaupungin markkinoinnille siis syntyy poliittisen prosessin kautta, vaikuttaen sitä myöten myös markkinoinnin tavoitteisiin ja resursseihin. Jos markkinointia ja sitä kautta tapahtuvaa kilpailukyvyn edistämistä ei koeta merkitykselliseksi poliittisessa päätöksenteossa kaupunkistrategiaa muotoillessa, on kaupunkimarkkinointia ahdasta toteuttaa. Poliittisen tuen puute aiheuttaa rahallisten resurssien vähäisyyttä kaupunkimarkkinoinnissa (Eshuis ym. 2013, 509). Lisäksi paikallinen poliittinen toimintaympäristö voi muuttua nopeastikin, persoonia häviää ja uusia ilmestyy. Johtamiskapasiteetti paikallisten vahvuuksien tunnistamiseksi on tärkeämpää kuin poliittinen kanta. Markkinoinnissa keskeistä on pitkäjänteinen ja johdonmukainen, vaalikaudet ylittävä suunnittelu ja toiminta. Luottamushenkilöt eli paikallispoliitikot ovat yleensä aktiivisia verkostoituneita kansalaisia, joilla on tärkeä rooli positiivisen viestin välittäjä kotikaupungistaan. Kaupungin imagoon ja markkinointiin liittyy helposti yhteiskunnallisia aineksia, vaikka markkinointi ei sinänsä olisi poliittista. (Kotler ym. 1999, 23; Rainisto 2008, 49.)

3.2 Tiivis katsaus historiaan ja tulevaisuuteen

Kaupungit ovat aina olleet olemassa siellä missä markkinatalous toimii (Van der Berg & Braun 1999, 992). Paikkojen on pitkän historiansa verran täytynyt houkutella työntekijöitä, turisteja, yrityksiä ja vaikuttajia alueelleen. Paikkojen ”myyntiä” on siis harjoitettu jo yli vuosisata, mutta paikkojen markkinointi on vasta 1990-luvun ilmiö. (Rainisto 2008, 137; Anholt 2010, 1.)

Ennen paikan markkinointi -käsitteen tuloa käytettiin Suomessa nimitystä kuntamarkkinointi. Kuntamarkkinoinnin käsite vakiintui 1980-luvulla ja oli alkutaival markkinointisuuntautuneelle ajattelutavalle kunnallishallinnossa. Alkususäys markkinointitoimenpiteille on ilmeisimmin lähtenyt kunnista itsestään ja niiden suhteesta ympäristöönsä, ei korkeakouluista tai muista ulkopuolisista tahoista. Kyse on näin ollen käytännön tarpeita ja pyrkimyksiä kuvaavasta ilmiöstä. 2000-luvulla Suomen kunnat ovat kasvattaneet kiinnostustaan markkinointia kohtaan, painopisteen ollen enemmän elinkeinopolitiikassa kuin matkailu- ja kulttuurimarkkinoinnissa. Euroopan mittakaavassa paikan markkinointi on kilpaillumpaa kuin koskaan ennen. (Anttiroiko 1990, 7; Rainisto 2008, 51-52.)

Kotlerin mallit on kehitelty edellisen vuosituhatosen puolella. Vaikka ne tuntuvat soveltuvan edelleen paikan markkinoinnin analysointiin ja käytäntöön tänä päivänä, herää kysymys, onko 2010-luvun markkinointitutkimuksessa jotain uutta annettavaa myös paikan markkinointiin? Asiakaslähtöisyyteen panostamisesta on tullut yhä yleisempää julkisissa palveluissa, niin myös strategisesta markkinoinnista sisältäen liiketoimintasuunnittelua, kohderyhmien segmentointia ja brändäystä. Tämä edustaa uuden julkisjohtamisen ideologiaa. (Eshuis ym. 2013, 507.)

Källströmin ja Ekelundin (2016, 26) mukaan suurin osa paikanmarkkinointitutkimuksesta perustaa edelleen tuoteorientaatioon, jolloin kaupunkiorganisaatio on keskiössä. Kaupunki mielletään tuotteena ja ”asiakkaat” yhtenäisenä markkinana. Kaupungin pitäisi kuitenkin panostaa niihin ominaisuuksiin ja palveluihin, joita asukkaat pitävät tärkeänä. Warnaby (2009) kirjoittaa Vargoa & Luschia (2004) lainaten, että markkinointitutkimuksessa tämä *palvelulähtöinen ajattelu* on nousemassa paradigmaksi. Logiikka korostaa arvonluomista ja asiakkaan roolia markkinoinnissa. Markkinointi on vuorovaikutusta asiakkaan kanssa asiakkaan osallistuessa palvelun tuottamiseen ja ollessa näin myös arvonluoja. Koska paikka on kompleksinen markkinointi ja sisältää enemmän palveluita kuin tuotteita, paikan markkinoijat voisivat hyötyä palvelulähtöisestä ajattelusta sen kohdistuessa huomion kaupungin tarjonnasta asukkaisiin ja muihin kohderyhmiin ja siihen, kuinka heille muodostuu lisäarvoa kaupungin kontekstissa. Perinteinen markkinointi perustuu näkökulmaan, jossa voittoa tavoittelevat organisaatiot tarjoavat tuotteita markkinoille, joka ei kaupungin kontekstiin sellaisenaan sovi. (Warnaby 2009; Källström & Ekelund 2016, 27.)

Tulevaisuudessa suomalaisetkin kunnat ja kaupungit voisivat pohtia, millaisia arvolupauksia ne tarjoavat asukkailleen. Kaupunki voi toimia arvonluomisen fasilitoijana, jolloin asukkaat luovat lisäarvoa omalla toiminnallaan, esimerkiksi puistojen, ulkoilumaastojen ja kirjastojen kautta. Toinen tapa on arvon yhteisluominen vuorovaikutuksen kautta, jolloin on myös mahdollisuus vaikuttaa ja tunnistaa kohderyhmien tarpeet. (Källström & Ekelund 2016.) Kaupunkimarkkinoinnin tulevaisuus on avoin uudelle ja ottaa vastaan innovaatioita muun muassa tutkijoilta ja konsulteilta kiristävällä tahdilla (Äikäs 2004, 27-28).

3.3 Haasteet ja kritiikki

On myös niitä, jotka näkevät markkinointiin panostamisen ja näin kaupallisuuden olevan ristiriidassa julkisen hallinnon perustehtävien hoitamisen kanssa, tai ettei markkinoinnista olisi mitään varsinaista hyötyä. Kuitenkin kaupungeilla on juurensa kaupankäynnin keskuksina, eikä taloudellista luonnetta

tule kaupungin perusolemuksesta irrottaa. Kaupungit tänäkin päivänä ovat sosiaalisen, taloudellisen ja kulttuurisen historiansa luomuksia. (Van der Berg & Braun 1999, 992.) Vuokko (2010, 265-268) kirjoittaa Murphya & Bloomia (1990) lainaten markkinointiin kohdistuvasta yleisestä kritiikistä. Markkinointi nähdään rahojen tuhlaamisena ja näin voi ollakin, jos tavoiteltuja tuloksia ei saavuteta. Markkinointia saatetaan pitää tunkeilevana ja manipuloivana, sen ollessa vaikuttamisen keino. Kostiainen (2001, 17) kirjoittaa myös Kearnsin ja Philon (1993) kritisoineen kaupunkimarkkinointia, koska siihen liittyy paikallisen kulttuurin ja historian manipulointia hallitsevan keskiluokan asemasta, jotta voitaisiin houkutella uutta pääomaa ja legitimoida kehittämistä ”toisten asukkaiden” mielissä. Markkinoinnissa hyödynnetään tunteita herättäviä sanoja, kuvia ja kertomuksia kohderyhmien kokemuksista ja tyytyväisyydestä. Markkinointia ei ole ilman vaikuttamispyrkimyksiä, joten kyse on lopulta sopivien keinojen löytämisestä. (Vuokko 2010.)

Kuntien toteuttamassa markkinoinnissa korostuu usein markkinointiviestintä, joka on vain yksi neljästä komponentista markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuudessa (tuote, hinta, jakelu ja viestintä). Tämä on osaltaan vaikuttanut mielikuvien vinoutumiseen siitä, mitä kunta- tai kaupunkimarkkinointi tarkoittaa. (Anttiroiko 1990, 8.) Imagon rakentamista tai kaupunkimarkkinointia ei ehkä nähdä konkreettisena kehitystoimenpiteenä, sen perustuessa paljolti mielikuviin (Äikäs 2004, 26).

Äikäs (2004) näkee suomalaisessa kaupunkimarkkinoinnissa kaksi ongelmaa, jotka ovat relevantteja vielä 2010-luvullakin. Ensinnäkin se, että kaupungit ovat kilpailun ja median yhteiskunnallisen roolin korostumisen myötä pakotettuja harjoittamaan markkinointia, luomaan imagoja ja tekemään mainoskampanjoita. Tämä saattaa johtaa siihen, että pakon alla tuotetut kampanjat samankaltaistavat kaupunkien viestinnällistä kuvaa. Kaupunkien mainoslauseet ovatkin hyvin geneerisiä, jonka voi todeta selaamalla kaupunkien sloganeita netistä. Paikan markkinoijat kohtaavat rajoitteita ja esteitä pyrkiessään soveltamaan markkinointistrategioita paikallishallinnon kontekstissa. On paljon erilaisin preferenssein varustettuja toimijoita jo kaupunkikonsernin sisällä, jotka voivat olla eri mieltä esimerkiksi kaupungin identiteetin sisällöstä, tavoitteista tai kohderyhmistä. Paikan brändäys on varsin uusi toimintakenttä varsinkin Suomessa, joten se kärsii vielä pirstoutuneisuudesta ja koordinaation puutteesta muihin kaupungin toimintoihin. Tämä pirstaleisuus voi niin ikään vaikeuttaa vaikuttavien markkinointistrategioiden tekemistä ja toimeenpanoa. (Äikäs 2004, 25; Eshuis ym. 2013, 508-509.) Seuraavaksi esitellään strategisen markkinoinnin ideaaliprosessi, jota haasteista huolimatta pyritään toteuttamaan.

3.4 Kaupunkimarkkinoinnin prosessi – strateginen markkinointi

Kotler esitteli teoksissaan jo 90-luvulla käsitteen *strategic market planning*. Se on tässä tutkimuksessa suomennettu muotoon *strateginen markkinointi*. Kotler ynnä muut esittävät teoksessaan (1999) viitekehyksen paikan markkinoinnille. Heidän mukaan paikan tulee omaksua strategisen markkinoinnin idea saadakseen kilpailuetu muuttuvassa ja haastavassa toimintaympäristössä. Kyseessä on jatkuva prosessi, jonka avulla paikat ovat valmiimpia kohtaamaan haasteita ja sopeutumaan jatkuvaan kehitykseen. (Kotler ym. 1999.) Strategisuus ja strateginen johtaminen kuuluvat menestyksekkään paikan markkinoinnin luonteeseen. Raunio (2001b) kirjoittaa Anttiroikoon (1989) viitaten strategisen markkinoinnin prosessin lähtevän kaupungin tavoitteiden asettelusta; mikä on kaupungin visio ja miten näihin tavoitteisiin päästään. Strategista markkinointia ei voi irrottaa muusta paikan kehittämisestä. (Raunio 2001b, 158.)

Prosessin kuvaus täytyy mieltää ideaalisena, joka ei täydellisenä sellaisenaan tosielämässä toteudu, mutta sen avulla voidaan havainnollistaa, tarkastella ja tutkia paikan markkinointia käytännön tasolla. Prosessia ja suunnittelua voidaan toteuttaa täysin vasta silloin, kun kaupunkimarkkinoinnin merkitys paikassa on ymmärretty myös politiikkaprosessin kautta. Prosessi on mallina varsin mekaaninen, mutta tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole arvioida itse prosessimallia vaan tarkastella, ilmenevätkö prosessin eri vaiheet tutkimuspaikkakuntien markkinoinnissa ja miten. Vaikka teoria on jo hieman vanhahtavaa, sen voidaan katsoa olevan relevantti klassisten strategiateorioiden lailla.

Strategisen markkinoinnin prosessin (Taulukko 1) lähtökohtaoletuksena on, että kaupungin tulevaisuus on epävarma. Strategisen markkinoinnin tähtäimenä on toteuttaa suunnitelmia ja toimintaa, jotka integroivat kaupungin tavoitteet ja kaupungin resurssit muuttuviin mahdollisuuksiin. Kaupunkiorganisaation johdon on oltava sitoutunut pitkäjärjestykseen strategiseen markkinointiin. Mielikuvien kehittämistä ei voi jättää ulkopuolisten mainostoimistojen harteille, mutta he voivat toki toimia ideoijana ja käytännön toteuttajana. (Kostiainen 2001, 15; Äikäs 2004, 233.) Taulukko 1 kuvaa strategisen markkinoinnin prosessin. Rainisto (2008) ja Karvelyte & Chiu (2011) ovat lisänneet prosessin alkuun suunnitteluryhmän muodostamisen.

Strategisen markkinoinnin prosessi	
1. Suunnitteluryhmä	Ketkä ovat avainhenkilöt paikan markkinoinnissa?
2. Toimintaympäristön analyysi	Millainen on kaupungin kilpailuympäristö? Mitkä ovat tärkeimmät kohderyhmät? Mitkä ovat keskeiset vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat?
3. Visio, tavoitteet ja strategiat	Tulevaisuuden visio sekä tavoitteet mittareineen. Millaiset laajat strategiat auttavat yhteisöä saavuttamaan nämä tavoitteet?
4. Toimintasuunnitelmat ja markkinoinnin keinot	Mitä käytännön toimenpiteitä tulee toteuttaa tavoitteiden saavuttamiseksi?
5. Mittarit ja arviointi	Mittarit, joilla arvioidaan tavoitteiden toteutumista? Kontrolli ja jatkuva arviointi?

Taulukko 1. Strategisen markkinoinnin prosessi. (Mukaillen Kotler ym. 1999, 107; Rainisto 2008; Karvelyte & Chiu 2011).

Strategisen markkinoinnin prosessi noudattelee pitkälti tavanomaista strategianmuodostuksen prosessia. Kaupungin viitekehyksessä prosessi voidaan peilata siis kaupunkistrategian muotoiluun ja syntyprosessiin, mikäli markkinointinäkökulma huomioidaan päätöksenteossa. Se alkaa toimintaympäristön analyysistä, jota seuraa strategisten vaihtoehtojen selvittäminen, eli mietitään sitä, mihin halutaan profiloitua. Nämä painotukset vaikuttavat paikan brändin muotoutumiseen. Tehdään strategisia valintoja, joista viestitään sekä organisaation sisällä että ulospäin. Organisaation rakenteen ja tehtävänjaon tulee edistää strategian toteutumista. Onnistumista seurataan kaupungin toimialoilla raportoiden siitä hallinnolle sekä lopulta hallitukselle ja valtuustolle. Strategista markkinointiprosessia voisi kuvailla asiakasorientoituneesti tehdyksi kaupunkistrategiaksi. (Virtanen & Stenvall 2010, 127-128.) Parhaassa tapauksessa kaupungit pystyvät toimimaan nopeastikin oman julkisuuskuvansa parantamiseksi, mutta hedelmällisimmät tulokset saavutetaan pitkäjänteisen kehittämistyön pohjalta (Äikäs 2004, 103). Seuraavaksi käydään läpi strategisen markkinoinnin prosessi osa-alueet, jossa ilmenevät myös paikan markkinoinnin tasot (Kuvio 3, s. 26). Kohderyhmät on olennaisena asiana nostettu omaksi alaluvukseen, koska markkinointia tehdään valittujen kohderyhmien tarpeiden tunnistamiseksi ja tyydyttämiseksi.

3.4.1 Suunnitteluryhmä ja toimintaympäristön analyysi

Ensin muodostetaan markkinoinnin suunnitteluryhmä, joka koostuu paikallisen julkisen sektorin edustajista ja muista avainhenkilöistä. Suunnitteluryhmässä voi olla ulkopuolinen konsultti. Ollakseen menestyksekkäs, suunnitteluryhmässä tulee olla mukana myös yritysmaailman edustajia alusta lähtien. Suunnitteluryhmän voi määrittää olevan osa kaupungin kehittäjäverkostoa. Toimiva kehittäjäverkosto on yksi kilpailukyvyn elementeistä. Kehittäjäverkosto on paikallisten toimijoiden ryhmä, jonka vaikutus kaupungin kehitykseen on olennainen oman toiminnan ja keskinäisen vuorovaikutuksen ansiosta. Markkinointi on yksi lähestymistapa kaupungin kehittämiseen, ja sitä harjoittavilla on keskeinen rooli vetovoimaisuuden edistäjinä. Suunnitteluryhmä on vastuussa kaupunkimarkkinoinnin organisoinnista, suunnittelusta ja toimeenpanosta paikkakunnalla. Suunnitteluryhmä tekee diagnoosin toimintaympäristöstä, luo tämän perusteella vision ja pitkän aikavälin toimintasuunnitelman, jota kutsutaan myös arvonaluomisprosessiksi välitavoitteineen. Menestyksellisiä tapauksia on toteutettu 10-15 vuoden ajanjaksolla. (Kotler ym, 1999, 26; Linnamaa 1999; Kostiainen 2002, 47-48; Rainisto 2003, 70.)

Toimintaympäristön analyysi esimerkiksi SWOT-analyysin tapaan lähtee liikkeelle kaupungin demograafisista ja taloudellisista tekijöistä, niin sanotuista perustiedoista, kuten elinkeinorakenteesta, asukkaisen tulotasosta ja ostovoimasta, liikenneyhteyksistä, luonnonvaroista ja koulutusinstituutioista. Analyysiin kuuluu houkuttelevuustekijöiden tunnistaminen sekä mahdollisuuksien ja uhkien löytäminen vision ja tavoitteiden pohjaksi. (Kotler ym. 1999, 106-108; Karvelyte & Chiu 2011, 260-261.) Lisäksi tulee määritellä kohderyhmät, markkinoinnin termein segmentoida. Fokusoinnin avulla täsmennetään kaupungille keskeiset ryhmät sekä näille merkittävät vahvuudet ja heikkoudet, korostaen vahvuuksia. Paikalle luodaan ja rajataan selkeä ”oma juttu”, kilpailuetu, joka voi olla vaikkapa kulttuuriin tai urheiluun liittyvää erikoisuutta, satama tai businessklusteri. (Kotler ym. 1999, 115-116.)

Kaupungin tulee myös tunnistaa keskeisimmät kilpailijansa (Kotler ym. 1999, 109). On selvää, että tutkimuskohteena olevat maakuntakeskuskaupungit ovat toistensa kilpailijoita omatessaan vain pieniä eroja demograafisissa ja taloudellisissa tekijöissä. Paikan vetovoimatekijät ovat sellaisia myönteisiä asioita, jotka saavat ihmisiä ja yrityksiä hakeutumaan kyseiseen paikkaan. Vahva imago vaikuttaa sijoittumispäätöksiin. Profiloimalla etsitään ja nostetaan esiin asiakaskohderyhmille tärkeät lisäarvotekijät. Profilointiin sisältyy kaupungin positiointi suhteessa kilpailijakaupunkeihin, mikä tarkoittaa erottautumista vetovoimatekijään tai -tekijöihin perustuen. (Rainisto 2008, 36-38.)

3.4.2 Kohderyhmät

Paikan markkinoinnissa kohderyhmiä voidaan luokitella eri tavoilla. Tämän tutkimuksen kannalta relevantti luokittelu on jako neljään laajasti ymmärrettävään kohdemarkkinaan, joita ovat asukkaat (nykyiset ja potentiaaliset), yritykset ja elinkeinoelämä, vierailijat sekä vientimarkkinat. Kansainvälisessä mittakaavassa pieniä maakuntakeskuskaupunkeja tarkasteltaessa vientimarkkinat eivät ole keskiössä, vaan keskitytään kolmeen ensin mainittuun segmenttiin. Kohderyhmiä ovat myös vaikkapa puolueet, yliopistot, hallinnon sidosryhmät ja erilaiset seudulliset yhteisöt. Yrityskategoriaan toki sisältyy myös vientiyrityksiä sekä markkinointitoimenpiteitä viennin edistämiseksi. Paikan markkinoinnissa on tärkeää ymmärtää, millä perustein asukkaat ja yritykset tekevät sijoittumispäätöksiään. Kaikkien kohderyhmien houkuttelussa keskiössä on informaation tuottaminen ja jakaminen vuorovaikutuksen kautta. (Kotler ym. 1999, 31-33, 78; Raunio 2001b, 156.)

Asukkaat kiinnittyvät alueyhteisöön työpaikkansa, asumisen sekä kaupallisten ja julkisten palveluiden kautta. Kiinnittymiseen vaikuttavia paikan ominaisuuksia ovat lisäksi ihmissuhteet, sosiaalinen verkosto, kulttuuri ja paikkaa koskevat mielikuvat. Näiden tekijöiden kautta muodostuu myös kaupungin imago, julkinen kuva. (Anttiroiko ym. 2007, 18-19.) Asukassegmenttejä ovat esimerkiksi opiskelijat, paluumuuttajat ja eri-ikäiset perheet. Asukkaat eivät ole kuitenkaan vain markkinoinnin kohde, vaan nykyisillä asukkailla on merkittäviä rooleja paikan markkinoinnissa (Braun ym. 2013). He ovat ensinnäkin kiinteä osa paikan brändiä ja paikasta syntyvää imagoa ominaisuuksiensa ja käytöksensä kautta. Tätä roolia voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi persoonallisten tarinoiden kertomisella siitä, mikä yhdistää asukkaan paikkaan. Toisena asukkaat ovat lähettiläitä, jotka takaavat (tai eivät takaa) uskottavuuden mille tahansa kaupungin lähettämälle viestille. Puskaradio ja asukkaiden näkemykset ovat tärkeitä ulkoisille kohderyhmille, koska niitä luonnollisestikin pidetään vapaamuotoisina, aitoina ja ”sisäpiirin tietona” paikasta. Kolmantena he ovat kansalaisia ja äänestäjiä; asukkaat lopulta legitimoivat paikan brändin, ja osaltaan rahoittavat markkinointia. Kansalaisilla on oikeus ja velvollisuus vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon paikallistasolla ja näin myös viranhaltijoilla on velvollisuus mahdollistaa aktiivista osallistumista. Braun viittaa itseensä (Braun 2011) lausueessaan, että markkinointi ja brändäys vaatii selkeän fokuksen, jotta voidaan erottua kilpailijoista. Tarvitaan tasapainon löytämistä omaperäisen markkinoinnin kärjen ja laajan paikallisyhteisön tuen välillä. (Braun ym. 2013, 20-21.)

Vierailijat voidaan jaotella liiketoimintamatkailijoihin ja vapaa-aikamatkailijoihin. Myös turistien osalta tulee valita kaupungille sopivat asiakassegmentit ja kohdentaa markkinointitoimia sen mukaisesti. (Kotler ym. 1999, 34.) Paluumuuttajille ja matkailijoille kohdistetussa markkinoinnissa

vedotaan usein tunteisiin, jolloin tärkeässä asemassa ovat paikat ja maisemat, kotiseuturakkauden ja myönteisten tunteiden herättäminen sekä elämyksellisyys. (Äikäs 2004, 53.)

Kaupungin sisäinen viestintä ja markkinointi on tärkeä osa oikean ja selkeän imagon rakentamista. Ulkoisen viestinnän ohella täytyy pitää huoli siitä, että kaupungin henkilöstö ja asukkaat tuntevat asiat. Vision ja tavoitteiden tulee olla tarpeeksi konkreettisia sekä tavoittelemisen arvoisena pidettyjä voidakseen toimia muutosprosessien vetovoimana. Kaupungin kokonaisviestintä syntyy eri muotojen yhdistelmänä. Sisäinen markkinointi, asukasmarkkinointi ja osallistaminen voi parhaimmillaan saada aikaan sen, että asukkaat toimivat ”brändilähettiläinä” välittäen viestiä kaupungista eteenpäin oma-aloitteisesti ilman kaupungin resursseja. Paikallismediat ovat tärkeitä viestinvälittäjiä sisäisessä asukasmarkkinoinnissa ja identiteetin luomisessa. (Rainisto 2008.)

Kaupunki voi säilyttää ja vahvistaa taloudellista vakauttaan *yriytysten* kautta. Ensinnäkin kaupungilla tulee olla pitovoimaa yritysten pitämiseksi alueellaan ja veronmaksajina. Tietoyhteiskunnassa yritykset eivät ole enää samalla lailla sidottuja tiettyyn paikkaan, vaan ne voivat tehdä sijoittumispäätöksiä omien etujensa mukaisesti. Edellytys pitovoimalle on toimiva vuorovaikutus yrittäjien ja päättäjien välillä. Toiseksi tulee mahdollistaa olemassa olevien yritysten kehitystä esimerkiksi tarjoamalla erilaisia palveluja ja huolehtimalla infrastruktuurin toimivuudesta. Paikallisiin liiketoimintaklustereihin panostaminen ja niiden markkinointi on tärkeää paikan profiloitumisessa. Yrittäjäksi ryhtymisen helppous sekä esimerkiksi kehitysprojektirahoitusten välittäminen ovat niin ikään elinkeinoelämää houkuttavia ja vahvistavia tekijöitä. (Kotler ym. 1999, 44-45; Raunio 2001b, 161.) Nykyään on siis monenlaisia palveluita ”paikanostaja”-yrityksille, ja kaupungeilla on erilaisia työkaluja vastata sijoittuvien yritysten tarpeisiin. Paikallisia ja alueellisia kehitysyhtiöitä on perustettu vastaamaan yritysten ja investointien houkuttelusta. (Kotler ym. 1999, 31-42.) Erilaiset rankingit lisäävät yritysten tietoisuutta paikan ominaisuuksista. Suomessa esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliitto toteuttaa kahden vuoden välein Kuntaranking-tutkimuksen, jossa aineistona on aluekohtaisia kuntatalous- ja yrittäjyystilastoja sekä yritysjohtajille suunnattu kysely. (EK:n Kuntaranking-tulokset, 2017.)

Kaikkien kohderyhmien onnistunut houkuttelu on riippuvaista julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöstä. Erotuksena puhtaaseen kaupalliseen markkinointiin, paikan markkinointi vaatii yksityisten ja julkisten toimijoiden sekä asukkaiden tuen. (Kotler ym. 1999, 27.) Kohderyhmät voivat samanaikaisesti toimia myös itse tärkeinä markkinoijina.

3.4.3 Visio, tavoitteet ja strategiat

Visio on näkemys siitä, mitä paikan halutaan olevan tulevaisuudessa; mitä yritykset ja asukkaat haluavat paikalta. Visio tulee muotoilla yhteistyössä julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden kanssa. Vision synnyttäminen on kompleksinen prosessi kaupunkiyhteisössä, jossa monet intressitahot kohtaavat. Formaalisella tasolla kaupunginvaltuusto hyväksyy tämän vision kaupunkistrategian muodossa. Edellä esitellyistä analyyseistä syntyy pohja yhteiselle näkemykselle paikan ydinarvoista, visiosta ja toimintatavoista. Olennaista on toimintaympäristödatan hyödyntäminen ja yhdistäminen innovatiivisilla tavoilla tehokkaaksi markkinoinniksi ja näin paikan elinvoimaisuuden eduksi. Strategisten analyysien kautta valittu tahtotila, eli kaupungin identiteetin keskeiset tekijät, on viestittävä eteenpäin niin sisäisille kuin ulkoisille kohderyhmille (Rainisto 2008, 82-83.)

Tavoitteet ovat konkreettisempia välietappeja visioon pääsemiseksi. On tärkeää, että markkinoinnilliset tavoitteet eivät ole ristiriidassa kaupunkiorganisaation strategisten päämäärien kanssa. Tavoitteiden toteutumisen seuraamiseksi tulee asettaa mittareita, esimerkiksi määrälliset tai ajalliset mittarit, vaikkapa lisääntyneet työpaikat ja uusien perustettujen yritysten määrä vuoteen x mennessä. (Kotler ym. 1999, 118.)

Kotler (ym. 1999, 51-60) erittelee neljä laajaa markkinointistrategiaa, joista jokainen tulee huomioida ja painottaa sopivimpia paikallisiin vahvuuksiin nojaten. Näitä ovat mielikuvamarkkinointi, nähtävyysharkkinointi, infrastruktuurimarkkinointi ja ihmisten markkinointi. Paikan mielikuvatilanne voi olla ylihoukutteleva, positiivinen, heikko, ristiriitainen tai negatiivinen. Erilaisia toimenpiteitä tarvitaan eri tilanteissa. Negatiivisen mielikuvan muuttaminen positiiviseksi ei ole yksikertaista tai nopeaa; tällöin tarvitaan kaupunkiorganisaatiolle mahdollisesti täysin uudenlaista markkina-analyysiä asukkaiden, yritysten ja vierailijoiden kaupunkikäsityksistä. Pelkkä mielikuvien maalailu ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan konkreettisia asioita houkuttelevan imagon perustaksi. Esimerkiksi luonto, historialliset rakennelmat, messukeskukset ja ostoskadut ovat tekijöitä, joiden pohjalta nähtävyysharkkinointia voidaan toteuttaa. Mielikuvien ja nähtävyyksien lisäksi toimiva infrastruktuuri on kehittyvän kaupungin edellytys. Lähes kaikissa paikanmarkkinointitapauksissa infrastruktuurilla on tärkeä rooli. Esimerkiksi rautatieverkoston parantamiseen saadaan tukea EU-tasolta asti. Ihmisten markkinoinnilla voidaan tarkoittaa julkisuuden henkilöiden hyödyntämistä, intomielisten paikallisten johtajien esiintuomista, ammattitaitoisten ja yrittäjähenkisten ihmisten esittelyä tai paikkaan muuttaneita ihmisiä ikään kuin edelläkävijöinä, joita kohderyhmän halutaan seuraavan.

3.4.4 Toimintasuunnitelmat ja keinot

Toimintasuunnitelmat ovat erityisen tärkeitä kompleksisessa kaupungin kaltaisessa yhteisössä. Maakuntakeskuskaupungeilla voidaan kuitenkin nähdä olevan ”pienuuden etu”, sillä pienemmissä yhteisöissä on helpompi jakaa vastuita ja luoda yksinkertaisempia päätöksentekoprosesseja. Toimintasuunnitelmaan, joka voi olla vaikkapa markkinointikampanja, kuuluu seuraavat komponentit: vastuuunjako, mitä käytännössä tehdään ja miten, toimintabudjetti sekä toteutuksen ajanjakso. Koordinaatio ja vuorovaikutus markkinointitoimijoiden kesken on toimintasuunnitelmien toteuttamisessa tärkeää. (Kotler ym. 1999, 51-60; Karvelyte & Chiu 2011, 262.)

Kotler (ym. 1999, 151-173) ja Äikäs (2004, 107-112) esittävät kolme *markkinointitoimenpiteitä* määrittävää kokonaisuutta, joiden avulla paikkojen markkinointia käytännössä tehdään. Ensimmäisenä mielikuvaa kehittävien välineiden luominen; sloganit, positiointi, visuaalinen ilme ja tapahtumat. Tämä tapahtuu käytännössä somen, omien nettisivujen ja median välityksellä. Toisena kielteisen mielikuvan muuttaminen myönteiseksi, mikä on haastavinta. Kielteisiä mielikuvia voidaan pyrkiä parantamaan tai poistamaan negaation aiheuttaja, joka edellyttää määrätietoista suunnanmuutosta kehityspolitiikassa. Kolmantena on vaikuttamisen välineiden valinta eli *markkinointiviestinnän* keinot. Markkinointiviestinnän kontekstissa strateginen yhtenäisyys on tarpeen kaupunkiorganisaation eri tasoilla, jota varmistaa esimerkiksi viestintäohjelma (Rainisto 2008, 40). Usein kaupunkien haasteena on viestinnän pirstaleisuus. Suoramarkkinointia vaikuttamisen välineenä löytyy lähinnä elinkeinopolitiikan alalta, kohderyhmänä kaupungin ydinala. Lisäksi ulkopuolisille päättäjille kohdistetaan suoramarkkinointia. Myynnin edistäminen paikkamarkkinoinnissa tarkoittaa kaupungin tarjoamia etuja ja syitä, jotka luovat kohderyhmille tarpeita sijoittua juuri kyseiselle paikkakunnalle. Pr-työ eli suhdetoiminta on tapa pitää kiinni jo syntyneistä kontakteista. Ensinnäkin pr-työ on kaupungin vieraanvaraisuutta, viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden virallisia edustamisia tilaisuuksissa. Toinen pr-työn sektori on näkymättömämpi ja siihen liittyy imagonrakentamisen ja -hallinnan keskiöön kuuluvia toimia. Näitä ovat mediasuhteiden luominen ja ylläpito, tapahtumien yhteydessä tapahtuva markkinointi, esimerkiksi messuille osallistuminen ja kontaktointi sekä lobbaus. Pr-työn edut ovat huomattavia sen antaessa yleiseen markkinointiin työkaluja, jotka lisäävät viestinnän uskottavuutta, edesauttavat vaikutuskanavien ja verkostojen luomista sekä mahdollistavat imagoviestin muotoilua kohdeyleisöä kiinnostavaksi. Muita vaikuttamisen työkaluja voivat olla esimerkiksi elokuvat, tv-ohjelmat, urheiluteollisuus ja yksittäiset erityiskohteet. (Kotler ym. 1999; Äikäs 2004.)

3.4.5 Mittarit ja arviointi

Visiot ja strategiat toimentasuunnitelmiseen ovat hyödyttömiä, kunnes ne toimeenpannaan tehokkaasti. Suunnitteluryhmän tulee kokoontua säännöllisesti arvioidakseen tavoitteiden toteutumista asetettujen mittareiden kautta. Kaupungeissa markkinoinnin tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan virallisesti markkinointiyksikön osuudessa kaupungin tilinpäätöksessä vuosittain, jossa markkinointitoimien toteutumista arvioidaan strategisella tasolla. Tämä toki vaatii sen, että markkinointiyksikkö on ylipäättään olemassa. Raporttien tulee olla julkisia ja kunnat julkaisevatkin tilinpäätöksensä nykyään netistä, josta sidosryhmien on mahdollista seurata viestinnän ja markkinoinninkin tavoitteiden toteutumista. (Kotler ym. 1999, 121; Karvelyte & Chiu 2011, 262.)

Edellä esitetyt monimuotoiset toimintatavat ja strategiat paikan markkinoinnissa heijastavat sitä ajatusta, että pelkkä mainonta ilman ”kaupunkituotteen” kehittämistä ja johtamista, eli tekoja, ei ole kovin hyödyllistä, kun halutaan houkutella ihmisiä tai yrityksiä paikkaan ja kasvattaa kilpailukykyä. Strategisella markkinoinnilla ei saada aikaan ”pikavoittoja”, vaan jatkuva, johdonmukainen työ palkitaan. (Eshuis ym. 2013.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät, perustelut tutkimuskohteiden valinnalle, aineistonkeruuprosessi sekä tutustutaan tutkimuskohteena olleisiin kaupunkeihin. Käsillä oleva tutkimus on laadullinen, kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä ja antamaan sille teoreettisesti mielekäs tulkinta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

Hirsjärvi & Hurme (2014, 23) sanovat Gummesonin lainaten (1991), että hermeneuttista paradigmaa edustava tutkija ymmärtää ja hyväksyy oman persoonansa ja tunteidensa vaikuttavan tutkimukseen, joten tämäkään tutkimus ei siis ole täysin objektiivinen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tämä epistemologinen oletus päinvastoin on se, että tutkimuksen kohde on tutkijasta riippumaton. Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen kontekstissa ymmärretään, että ihmiset tulkitsevat todellisuutta subjektiivisesti, perustuen siihen, mitä he ovat yhteisössä oppineet. Todellisuus ymmärretään sosiaalisesti konstruoituna, ihmisten luodessa symboleja ja antaen niille merkityksiä. Kehittynein symbolijärjestelmä on kieli. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 16-17.) Tämä tutkimus osuu fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen kenttään, kun päämääränä on käsitteellistää tutkittava ilmiö eli kokemuksen merkitys. Tällaisella tutkimuksella pyritään nostamaan tietoisuuteen ja näkyväksi se, minkä tottumus on voinut häivyttää itsestään selväksi tai se, mikä on koettu, mutta ei vielä tietoisesti ajateltu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 41.)

Tämän tutkimuksen yhteydessä voidaan puhua teorialähtöisestä tutkimuksesta, koska tutkimusaineistoa analysoidaan jo olemassa olevaan teorian pohjalta, eli deduktiivisesti. Vastakohta on induktiivinen analyysi, jossa tehdään tutkimusta aineistolähtöisesti, ilman ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

4.1 Aineiston hankinta

Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, joten se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin ja myös tähän tutkimukseen. Haastattelu on ennalta suunniteltua toimintaa, jonka tavoitteena on, että haastattelija saa luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeistä asioista. Haastattelulla halutaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin. Haastateltava on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelulla on myös haasteensa, kuten aikaavievyys sekä analysoinnin ja tulkinnan ongelmat, jos valmiita malleja ei ole tarjolla. Lisäksi aineiston luotettavuus

voi kärsiä ihmisten taipumuksesta antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 34-35; 43.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruuseen on käytetty *puolistrukturoitua teemahaastattelua*. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen olennaisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Ihmisten tulkinnat, heidän asioille antamat merkitykset sekä merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa ovat asioita, joita korostetaan. Teemahaastattelu on tilannesidonnainen, joustava aineistonhankintamenetelmä, jonka toteutukset voivat vaihdella lähes avoimesta haastattelusta strukturoidusti etenevään. Tässä tutkimuksessa kysymykset esitettiin haastateltaville lähestulkoon samassa muodossa ja järjestyksessä, mahdollisin tarkentavin kysymyksin ja kommentein. Siksi puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii kuvaamaan käytettyä metodologiaa. Strukturoidussa haastattelussa, jota lomakehaastatteluksikin kutsutaan, kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty. Tutkimuskohteena olevan kaupunkimarkkinoinnin johtamisen ja organisoinnin paikkakuntaakohtaisten elementtien sekä asian parissa työskentelevien asiantuntijoiden tulkintojen ja merkitysten keräämisen kannalta puolistrukturoitu teemahaastattelu oli sopiva. Teemahaastattelu olettaa, niin kuin koko tutkimuskin, että haastateltavat ymmärtävät asiantuntijuuden juuri tietyllä tavalla ja kykenevät erittelemään sitä samalla tavalla kuin tutkija. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 45-48; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-90.)

Haastateltavat valittiin työpositioidensa perusteella, noudattaen näin tarkoituksenmukaisuusvaatimusta. Heillä oletettiin olevan työpositioidensa johdosta olennaista tietämystä koskien kilpailukykyä ja kaupunkimarkkinointia johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta Kokkolassa, Seinäjoella sekä Vaasassa. Haastateltavaksi valittiin keskeisiä virkamiehiä kaupunkiorganisaatioista ja työntekijöitä paikan markkinointia harjoittavista tytäryhtiöstä. Heistä kaikista käytetään nimitystä markkinoinnin asiantuntija. Haastateltavat olivat kaikki työskennelleet tutkittavan ilmiön eli kaupunkimarkkinoinnin ja kilpailukyvyn parissa jo useita vuosia tutkimuskohteina olevissa kaupungeissa. Haastateltavaksi tavoitettiin kolme asiantuntijaa Kokkolasta, neljä Seinäjoelta sekä neljä Vaasasta.

Haastattelut toteutettiin kevään 2018 aikana, ensimmäinen tammikuussa ja viimeisimmät toukokuussa. Haastateltavilla oli mahdollisuus pyytää kysymysrunko (liite 1.) tarkasteltavaksi etukäteen. Haastateltavia oli yhteensä kymmenen (10) kappaletta. Suurin osa haastatteluista tehtiin kasvotusten, logistisista syistä kaksi haastattelua suoritettiin Skypen välityksellä ja yksi puhelinhaastatteluna. Haastattelut äänitettiin haastateltavien suostumuksella ja heille kerrottiin, että aineistoa käsitellään luottamuksella vain tutkimuksen tekijän toimesta. Haastattelutapa ei vaikuttanut saadun aineiston laatuun. Haastattelut olivat kestoltaan noin puolesta tunnista tuntiin. Yksi Vaasan

haastatteluista oli parihaastattelu, kahdeksan haastattelua oli yksilöhaastatteluja. Parihaastattelu tehtiin haastateltavien aloitteesta. Tämä oli luonnollinen työympäristö heille, joten ei nähty tarpeelliseksi ”pakolla” haastatella heitä erikseen. Haastattelukysymykset jakautuivat teemahaastattelulle tyypillisesti neljään teemaan; kilpailukyky ja vetovoimatekijät, yleistä ja linkittyminen strategyöhön ja muuhun kehittämiseen, kaupungin markkinointi johtamisen näkökulmasta sekä kaupungin brändi/imago. Teemat esiteltiin kullekin haastateltavalle haastattelun alussa selkeyttämään haastattelun kulkua. Tarkemmat kysymykset on johdettu lähdekirjallisuuden pohjalta (ks. Kavaratzis, 2008). Kysymykset muovautuivat jonkun verran sanamuodoiltaan haastattelujen edetessä, teema-alueiden järjestyksen pysyessä kuitenkin samana.

Haastattelut litteroitiin sillä tarkkuudella kuin oli tutkimuksen kannalta relevanttia, täytesanat poistaen, jos niillä ei ollut merkitystä asiakokonaisuuden ymmärtämisen kannalta. Voimakkaat murreilmaisut muutettiin kirjakielisempään muotoon. Haastateltujen nimiä tai titteleitä ei tutkimuksessa mainita anonymiteetin säilyttämiseksi. Litteroitua materiaalia kertyi Kokkolasta 18 sivua, Seinäjoelta 25 sivua ja Vaasan osalta 16 sivua. Seinäjoen materiaalin enemmisyys johtuu haastattelujen määrästä. Seinäjoella tehtiin neljä, Kokkolassa ja Vaasassa kolme. Yksi Vaasan haastatteluista oli parihaastattelu.

Haastatteluaineistoa kertyi niin paljon ja saturoituneesti, että kaupunkien viestintämateriaalia ei katsottu tarpeelliseksi sisällyttää mukaan sisällönanalyysiin. Haastatteluaineistoa täydennettiin perusteellisemman ymmärryksen saavuttamiseksi julkisella materiaalilla, kuten kaupunkistrategioilla ja tilinpäätöksillä sekä kaupunkien nettisivuilta löytyvällä informaatiolla. Kaupunkistrategiat käytiin läpi yleisellä tasolla ja tarkasteltiin erityisesti niiden sisältämiä mainintoja liittyen markkinointiin sekä haastatteluissa olennaisiksi ilmenneisiin asioihin. Jokaisella tutkimuskohteena olleella kaupungilla on viestintäsuunnitelma, jolla on vaikutusta myös markkinoinnin tavoitteisiin, mutta tarkemman viestintäsuunnitelmiin perehtymisen ei katsottu tuottavan lisäarvoa. Olennaista markkinoinnin johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta on, että suunnitelmia ylipäätään tehdään osana johtamista niiden ilmentäessä johdonmukaisuutta ja pitkäjänteisyyttä.

4.2 Aineiston analyysimenetelmät

Koska tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja selvittää maakuntakeskuskaupungin kilpailukykyyn edistämistä markkinoinnin johtamisen ja organisoinnin keinoin, on laadullinen tutkimustapa siis perusteltu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 224.) Tutkimusongelmaan vastaamiseksi ei ollut

tarpeellista käyttää kovinkaan raskaita analyysimenetelmiä, vaan aineistoa analysoitiin varsin suoraviivaisesti. Teoriaosuus vastasi jo osaltaan tutkimusongelman ”miksi”-kysymykseen.

Sisällönanalyysi-menetelmällä tarkastellaan kommunikaatiota todellisuuden kuvana. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida siis kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia systemaattisesti ja objektiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimusta ohjanneen teorialähtöisen sisällönanalyysin taustalla on usein aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa ja tutkimuksen teoriaosiossa on hahmoteltu se, mihin aineisto suhteutetaan. Logiikkana on tällöin deduktiivinen päättely, eli eteneminen yleisestä yksittäiseen. Analyysirunkona toimi teoriakehyksen pohjalta muodostettu haastattelurunko sekä tarkentavat tutkimuskysymykset, joihin etsittiin aineistosta vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Sisällönanalyysiin kuuluu teemoittelu eli ryhmittely aihepiirien mukaan, jonka ideana on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Teemoittelu on tämän tutkimuksen aineiston analyysissä tehty tarkentavia tutkimuskysymyksiä mukaillen. Prosessina aineiston analyysi eteni ensin luokittelemalla aineisto paikkakunnittain. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105-107.) Sitten edettiin haastatteluteemojen ja -kysymysten järjestyksessä käyden aineisto huolellisesti läpi ja etsimällä olennaiset asiat ja merkitykset paikkakuntakohtaisista vastauksista. Keskustelu yhdestä kysymyksestä saattoi sisältää vastauksia muihinkin kysymyksiin. Olennaiseksi asiaksi analyysissa koettiin varsinkin sellaiset ilmaukset, jotka toistuivat useammassa haastattelussa. Myös toisistaan aivan päinvastaiset näkemykset asioista olivat tämän tutkimuksen ongelman kannalta olennaisia. Nämä paikkakuntakohtaiset vastaukset analysoitiin tarkentaviin tutkimuskysymyksiin ja teoriakehykseen peilaten. Lisäksi luettiin läpi kaupunkistrategiat ja verrattiin niiden sisältöjä haastatteluaineistoon muun muassa vetovoimatekijöiden ja vision näkökulmasta.

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että samaa henkilöä tutkittaessa saadaan eri tutkimuskerroilla sama tulos, tai kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen. Reliabeliutta tutkimuksessa edustaa myös se, että haastatellut ymmärsivät ilmiön ja käsitteellistivät sitä pitkälti samalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 186.) Aineiston avulla pureuduttiin siihen, mikä on markkinoinnin asiantila kaupungeissa juuri keväällä 2018. Osa vastauksista (esimerkiksi tärkeimmät markkinointiprojektit tällä hetkellä) voisi poiketa, jos kysymys esitettäisiin vaikkapa kahden vuoden kuluttua. Tutkimuksen tarkoitus on kuitenkin selvittää markkinoinnin johtamista ja organisoitumista tällä hetkellä, mahdolliset merkittävät kehityskulut mukaan lukien.

Validius tarkoittaa sitä, tutkiiko tutkimus ja siinä käytetyt metodit sitä, mitä on ollut tarkoituskin tutkia. Ennustevalidius taas tarkoittaa sitä, että käsillä olevasta tutkimuksesta pystytään arvioimaan myöhempien saman ilmiön tutkimusten tulos. Validiteettiin sisältyy myös tutkimuksen yleistettävyyks. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 186-188.) Se täytyy huomioida kerätyn aineiston osalta, että kyseessä ja analyysin kohteena on haastateltavien käsitykset todellisuudesta ja asioiden tilasta, ei objektiivinen kuvaus organisaatioista tai niiden ominaisuuksista. Tutkimuskohteena on siis haastateltujen asiantuntijoiden antamat kokemukset, tulkinnat ja merkitykset kaupunkimarkkinoinnin johtamisesta ja organisoinnista juuri näillä paikkakunnilla ja tiettyä ajankohtana. Tutkimusta ei voi sellaisenaan siirtää toiseen aikaan ja paikkaan odottaen vastaavia tuloksia.

4.3 Kohdekaupunkien esittely

Seuraavaksi esitellään kohdekaupungit tiiviisti perustietoineen ja kuvataan markkinoinnin asemoituminen paikallishallinnon organisaatiossa, kaupunkikonsernissa.

Suomi jakautuu nykyään 18 maakuntaan sekä itsehallintoalue Ahvenanmaahan. Tämän tutkimuksen kohteena on Suomen mittakaavassa keski-suuret maakuntansa keskuskaupungit, joiden haasteena on kilpailukykyyn kasvattaminen ja säilyttäminen kaltaistensa joukossa tai jopa asemoituminen suurempien kaupunkien sarjaan. Yhden kaupungin tarkastelu olisi liian suppea, mutta kolmen kaupungin analyysi koettiin sopivaksi tähän tutkimukseen. Tutkimuskohteiksi valittiin kolme asukasluvultaan lähes samansuuruisia maakuntansa keskuskaupunkia. Nämä ovat Etelä-Pohjanmaan Seinäjoki, Keski-Pohjanmaan keskus Kokkola sekä Pohjanmaan keskuskaupunki Vaasa. Tutkija on kotoisin Seinäjoelta, joka suuntasi kiinnostuksen pohjalaismaakuntiin. Kaupungit ovat Pohjanmaasijainnistaan huolimatta elinkeinorakenteiltaan varsin erilaiset. Yhtäläisyyksiäkin tuki löytyy.

Erilaiset kehitysyhtiöt ovat nykyään keskeisiä imago vaikuttajia kaupunkiseuduilla (Äikäs 2004, 86). Näin on myös tutkimuskohteissa Kokkolassa, Seinäjoella ja Vaasassa. Kokkolan ja Vaasan tapauksessa markkinointia ja imagotyötä harjoittavat seudulliset kehitysyhtiöt, Seinäjoella on kaupungin kehitysyhtiö. Kokkolan 100% omistama Kokkolanseudun Kehitys Oy (jäljempänä KOSEK) on perustettu 2002, seitsemän kunnan omistama Vaasanseudun Kehitys Oy, VASEK, on perustettu 2003 ja Into Seinäjoki Oy 2015 (Into Seinäjoki menee suoraan asiaan, 2015; KOSEKin tehtävät, 2018; VASEK, 2018). Seinäjoella Intoa edelsi kaupungin liikelaitos Seinäjoen seudun elinkeinokeskus SEEK, joka aloitti toimintansa 2009. Jokaisella paikkakunnalla on myös oma matkailumarkkinointiin keskittyvä yhtiönsä tai toimintonsa.

Kokkolan asukasluku vuoden 2017 lopussa oli 47 734 henkilöä, väestö kasvoi edelliseen vuoteen verrattuna noin 0,3%. Asukasluku on ollut nousujohteinen viimeiset kymmenen vuotta. Ruotsinkielisiä asukkaista on 12,6%. Kokkolassa on monipuolinen elinkeinorakenne ja voimakas vientiteollisuus. Vahvoja toimialoja Keski-Pohjanmaalla ovat kemianteollisuus, metalliteollisuus, veneteollisuus, logistiikka turkistuotanto sekä maa- ja metsätalous. Kemian osaaminen on kansainvälisestikin korkeaa tasoa. Työttömyysaste 2017 lopussa oli 9,2%, joka on valtakunnan keskitasoa parempi. (Taskutietoa Kokkolasta, 2018; Kokkolan tilinpäätös 2017.) Kokkolan yliopistokeskus Chydenius on yksi kuudesta yliopistokeskuksesta Suomessa, aikuiskoulutusaloina muun muassa informaatioteknologia, soveltava kemia, kauppatieteet ja sosiaalitieteet. Centria-ammattikorkeakoulussa on noin 3000 opiskelijaa monilla eri aloilla. (Taskutietoa Kokkolasta, 2018.)

Kokkolan kaupungilla ei haastatteluja tehtäessä kevättalvella 2018 ollut varsinaista markkinointipäällikön virkaa. Elinkeinot ja kaupunkikehitys -toimialan tehtäviin kuuluu tiedottamisesta, viestinnästä ja kaupunkimarkkinoinnista huolehtiminen. Kokkolan brändin kehittäminen on kehitysjohtajan vastuulla siihen osallistuen kehittämissyhtiön sekä matkailun asiantuntijat ja edellä mainitun toimialan viestinnän asiantuntijat. (Kokkolan elinkeinot ja kaupunkikehitys, 2018.) Viestintäpäällikkö ei ollut haastateltavana omasta tahdostaan, mutta varsin saturoitunut aineisto saatiin markkinoinnin parissa kaupungin tytäryhtiöissä työskenteleviltä sekä kehitysjohtajalta.

Seinäjoen asukasluku vuoden 2017 lopussa oli 62 697 ihmistä, kasvua 1,0% edellisvuoteen. Kasvu on ollut samaa luokkaa viimeiset kymmenen vuotta. Työttömyysaste Seinäjoella on 9,6%. (Seinäjoen tilinpäätös 2017.) Maa- ja metsätalous eli alkutuotanto on Etelä-Pohjanmaalla tärkeä toimiala. Maakunnassa on eniten yrityksiä tukku- ja vähittäiskaupan, rakentamisen, maa-, metsä- ja kalatalouden sekä teollisuuden toimialoilla. (Yritykset toimialoittain Etelä-Pohjanmaalla, 2017.) Seinäjoella on ammattikorkeakoulu SeAMK, jossa opiskelee noin 5000 opiskelijaa eri aloilla sekä Seinäjoen yliopistokeskus painopisteinään kestävät ruokaratkaisut, älykkäät ja energiatehokkaat järjestelmät, hyvinvoivat ja luovat yksilöt sekä yrittäjäys, uudet liiketoimintakonseptit ja palveluinnovaatiot (Seinäjoen korkeakoulutus, 2018).

Seinäjoella markkinointi sijoittuu kaupunkiorganisaatiossa elinvoiman ja kilpailukyvyn toimialaan, markkinointipäällikkö työskentelee elinvoimajohtajan alaisuudessa. Markkinointi ja viestintä on eroteltu omiksi tulosityksiköikseen organisaatiouudistuksessa 1.6.2017 ja ne tekevät edelleen tiivistä yhteistyötä. (Seinäjoen elinvoima ja kilpailukyky, 2018.)

Vaasassa oli asukkaita vuoden 2017 lopussa 67 398, joka on noin 0,3% vähemmän kuin edellisvuonna, mutta pitkän ajan kehitys on kuitenkin kasvujohteinen. Työttömyysaste on kaupungissa keskimäärin 10,5% koko maakunnan työttömyysasteen ollessa Manner-Suomen alhaisin. Vaasa on kaksikielinen kaupunki; suomenkielisiä on 69%, ruotsinkielisiä 23% ja muun kielisiä 8%. Vaasan tärkein toimiala on energiateknologia ja seutu on pohjoismaiden johtava energiakeskittymä. Teollisuuden työpaikkoja on paljon ja seudulla on eniten vientiyrityksiä Suomessa suhteessa asukaslukuun. (Vaasan tilinpäätös 2017; Yleistietoa Vaasasta, 2018.) Vaasassa on kuusi korkeakouluyksikköä; Vaasan yliopisto, Helsingin yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta, Åbo Akademi ja Hanken sekä kaksi ammattikorkeakoulua VAMK ja Novia, joissa on yhteensä yli 13 000 korkeakouluopiskelijaa. Vaasa on kohdekaupungeista ainut, jolla on oma yliopisto. (Opiskele Vaasassa, 2018.)

Markkinointi sijoittuu Vaasan kaupunkiorganisaatiossa keskushallinnon hallintopalveluihin, viestintäpalveluiden kanssa yhteen. Markkinointipäällikkö johtaa ja koordinoi kaupungin markkinointia ja lisäksi on pari markkinointisuunnittelijaa. (Vaasan viestintä, 2018.)

5 MARKKINOINNIN JOHTAMINEN JA ORGANISOINTI POHJANMAALLA

Tässä luvussa käsitellään empiirinen aineisto haastattelukysymysrunгон rakennetta seuraillen, joka peilaa pitkälti myös teoriaosuuden rakennetta. Imagoon liittyvät asiat käsiteltiin haastatteluissa viimeisenä. Teemat ovat kilpailukyky ja vetovoimatekijät, yleistä ja linkittyminen strategiatyöhön ja muuhun kehittämiseen, kaupungin markkinointi johtamisen näkökulmasta sekä kaupungin brändi/imago. Luku sisältää suoria lainauksia haastatteluista, joista haastateltavien henkilöllisyys on häivytetty. Lainauksia on katkottu kahdella viivalla (- -). Aineiston erittely etenee paikkakunnittain.

Kaikissa kaupungeissa on uuden valtuustokauden alettua kesällä 2017 hyväksytty vähän ennen tutkimuksen toteuttamista uusi kaupunkistrategia. Haastatelluilta kysyttiin markkinoinnin linkittymisestä strategiatyöhön ja ylemmän tason johtamiseen, koska haluttiin selvittää, missä määrin markkinointi on huomioitu kokonaisvaltaisena lähestymistapana strategiatasolla. Kaupungeilla ei ole erikseen markkinointistrategioita, joten strategisen markkinoinnin prosessia voidaan peilata kaupunkistrategiaan. Kaupunkistrategiassa tunnistetaan ja määritellään ensin keskeiset arvot ja vetovoimatekijät, asetetaan visio ja tavoitteet, mietitään toimintasuunnitelmat ja mittarit tavoitteisiin pääsemiseksi sekä arvioidaan strategian toteutumista. Haastattelurungon neljäs teema keskittyi kaupungin brändiin. Haastatteluissa ilmeni, että tutkimuskohteiden tapauksessa voi olla sopivampaa puhua kaupungin imagosta, imagotyöstä ja mielikuvista kuin varsinaisesta brändistä. Mahdolliset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin vastaamisen kannalta epärelevanteiksi paljastuneet haastattelukysymykset jätettiin pois aineiston analyysistä.

5.1 Kokkola – kohti kehitystä

Kaupungin kilpailukyky rakentuu vetovoimatekijöiden varaan. Ne tulee tunnistaa ja kommunikoida näkyväksi. Asiantuntijoilta kysyttiinkin ensin oman kaupungin vetovoimatekijöistä, koska haluttiin selvittää, onko tekijöitä tunnistettu ja ovatko ne selkeitä ja uniikkeja. Tällöin niitä voidaan hyödyntää markkinoinnissa kilpailukykyyn edistämiseksi. Kokkolan vetovoimatekijäksi nimettiin ensinnäkin kaupungin koko. Haastateltavat näkivät, että pienen paikkakunnan joustavuuden edut ja ketteryys kuvaavat elämänlaatua Kokkolassa. Historia ja puutaloalueet nähtiin mahdollisuutena ja niin ikään meri voisi tuottaa enemmän matkailullista lisäarvoa. Kulttuurin osa-alueista esiin nostettiin

tapahtumien lisäksi urheilu jokaisen haastateltavan taholta. Lausahdus ”hajuton ja mauton” sekä esimerkiksi Kouvolaan sekoittuminen mainittiin. Haastatellut kuvailivat Kokkolaa muun muassa seuraavasti:

”...tää on sanotaanko ”pienisuuri” kaupunki, ketterä kaupunki, ei liian iso, mutta ei liian pienikään.”

”Jos tämmösiä pehmeitä arvoja ajattelee, niin kyllähän se on tää kaupungin historia, merellisyys, vanha kaupunki ja puutaloalueet ja tämmöset kulttuurielämykset. - - Et ne on tämmösiä pehmeitä arvoja, mutta mun mielestä todella tärkeitä.”

”...voi ajatella, että kaksikielisyys voi olla joissakin asioissa vahvuus, ja joissakin taas haaste, mutta monessa mielessä näen sen itse vahvuutena enemmän.”

Lisäksi Kokkolan vahvuuksiksi mainittiin korkea työllisyys, joka pitää lukujenkin valossa paikkansa, sekä kansainväliset yritykset spesifeillä toimialoilla. Yksi asiantuntijoista kertoi juuri näiden kansainvälisten alojen, kemianteollisuuden ja veneenvalmistuksen, olevan alueelle tärkeitä klustereita. Alojen profiloitumista seudulle ei kuitenkaan ehkä tunnisteta muualla tarpeeksi. Jokainen koki haasteena osaavan työvoiman houkuttelun Kokkolaan, kauas Helsingistä. Meri ja satama ovat vetovoimatekijöitä myös liikenneyhteyksiensä ansiosta. Ydinalojen erityislaatuisuus tiedostetaan sekä se, että markkinointi on yhteydessä vetovoimaisuuteen:

”Kokkolahan on elinkeinoelämältään hyvin yllätyksellinen kaupunki, jos nyt ajatellaan elinkeinorakennetta ihan, niin meillä on veneteollisuus ja kemianteollisuus, jotka on hyvinkin erityislaatuisia, jos ajatellaan valtakunnan tasolla.”

”...tärkeä asia se [markkinointi] on, ja vetovoiman ylläpitämisen kannalta tosi tärkeä juttu.”

Kaikki kolme haastateltua kokivat, että suhtautuminen markkinointiin on kehittynyt ja kehittymässä positiivisempaan suuntaan Kokkolassa. Markkinointi strategisella tasolla ja osana muuta kehittämistä on Kokkolassa mennyt eteenpäin viimeisen viiden vuoden aikana, mutta parantamisen varaa on toki edelleen. Käytännön tekeminen on vielä lapsenkengissä, mutta ymmärrys markkinoinnin merkityksestä ja sitä kautta kilpailussa mukana olemisesta on lisääntymään päin:

”Kun vähän pysähtyy ja miettii ja vertaa millaista se oli silloin [viisi vuotta sitten], ja mitä nyt on saatu aikaiseksi, niin kyllä se muutos on ollut iso.”

”Kyllä mun täytyy pikkusen kritiikkiäkin siitä antaa, että se on vähän sellanen tuore asia täällä. Meilläähän ei esimerkiks kaupungilla viestintäpäällikköä oo ollut kuin ihan vasta

muutama vuosi, eli se on vielä lapsenkengissä. Ja nyt tän uuden strategian myötä keskustelu markkinoinnista on lähteny ihan toiselle tolalle, et siitä on puhuttu enemmän ja tarve ehkä nähdään.”

Hymyilevä Kokkola -markkinointikampanjan vetäjän mukaan Kokkolan uuden kaupunkistrategian valmistelussa kyseinen asukkaille suunnattu yleiskampanja löi läpi ja nousi esille strategiatyössä kaupungin ylimmän johdon, poliitikkojen ja konsultin keskuudessa. Uuden strategian poikimana tullaan tekemään markkinointiin ja brändin kehittämiseen liittyvää työtä. Lisäksi organisaatiomuutoksen myötä kehitysjohtajan alaisuuteen ollaan palkkaamassa markkinointipäällikkö, jota Kokkolan kaupungilla ei vielä haastatteluja tehtäessä ollut. Tämä nähtiin konkreettisena markkinoinnin huomioimisen lisäämisenä. Tällä hetkellä kehitysjohtajan alaisuudessa on viestintäpäällikön virka. Linkkinä muuhun kehittämistoimintaan nähtiin se, että kehitysjohtajan alla olevat teemat sijoittuminen, elinkeinoelämä ja matkailu, ovat myös markkinoinnin painopistealueita kehitysytio KOSEKissa. Haastateltujen keskuudessa ymmärretään markkinoinnin liittyvän kaikkeen kaupungin toimintaan. Asiantuntijat kokivat, että kaupunginjohtaja ymmärtää markkinoinnin merkityksen.

Kokkolan markkinointi oli haastatteluhetkellä organisoitu niin, että KOSEKin vastuulla on matkailu- ja elinkeinomarkkinointi (Matkailu Oy on KOSEKin tytäryhtiö) ja kehitysjohtajan alaisuudessa konsernihallinnossa on sijoittumiseen liittyvä markkinointi. Asukasmarkkinoinnin vastuita ei suoraan mainittu. Lisäksi tärkeiksi toimijoiksi markkinoinnin saralla nostettiin matkailualan yritykset, jotka ovat tänä vuonna (2018) lähteneet ensimmäistä kertaa tekemään rahallista yhteismarkkinointia. Yksi haastateltava esitti vielä Centria-ammattikorkeakoulun opiskelijamarkkinoinnin tärkeänä uusia asukkaita ja työntekijöitä houkuttelevana toimijana:

”Kyllä kaupunki organisaationa on tärkeä, ja noston KOSEKin myös selkeenä tähän, että meillä on varmasti organisoiduinta se tekeminen, eli meillä on henkilöitä töissä markkinointiasioiden äärellä, - - Matkailuhan kuuluu tähän KOSEKiin, - - kyl mä opiskelijamarkkinoinnin voisin nostaa kolmannelle sijalle ja ton Centrian, ja ne myös panostaa siihen aika paljon...”

Kokkolassa kerrottiin olevan epäsäännöllisesti kokoontuva markkinointiryhmä, jossa on jäseniä kaupungilta, kauppakamarista, KOSEKista, Matkailu Oy:stä, koulutusorganisaatioista ja SOITE:sta (Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvelukuntayhtymä). Markkinointityötä tehdään monessa organisaatiossa, käytännössä vaihtelevien sidosryhmien ja kokoonpanojen kesken, mikä aiheuttaa kokemusta koordinaation puuttumisesta:

*”Meillä varmasti on yks iso kehittymisen askel mikä pitäis ottaa, se porukka ei oo hirveen organisoitunutta, vaan se on ollut enemmän pirstaleista. - - ...on meillä tapaamisia ja käydään läpi yhteismainontacaseja, mutta enemmän se on aina semmosta tapauskohtaista -
- Et se ei oo sillä lailla oikeen järjestäytyntä tai organisoitunutta.*

Käytännössä samat ihmiset sekä suunnittelevat että toteuttavat markkinointia, joten ei koeta olevan byrokraattista ylhäältä alas -johtamista. Mainostoimistot tekevät operatiivista työtä, mutta paljon tehdään myös itse, koska resursointi on pientä. Käytännön toteuttamiseen voisi osan mielestä haastaa vielä lisää tekijöitä kaupunkikonsernista, kun taas yhden asiantuntijan mukaan liian suuri määrä mielipiteitä tekee asioista hankalampaa. Nykyisessä verkostossa on avaintekijöitä, mutta näkemys johtamisesta on se, että tulisi olla yksi henkilö, joka vastaa isosta kuvasta ja yhteistyön organisoimisesta nykyistä selvemmin. Lisäksi kaupungin viestintäohjelman valmistelu nostettiin tärkeäksi:

”Mun mielestä se kokonaisorganisointi Kokkolan osalta pitäis mennä niin tulevaisuudessa, että siellä on markkinointiryhmä... - - ja siellä on yks henkilö, joka vastaa siitä isosta kuvasta, ja sen yläpuolelta löytyy sit taas kaupunginhallitusta, -valtuustoa, kaupunginjohtaja etc. Mut se yks markkinointi-ihminen, joka pitää lankoja käsissään, ja sitten on eri organisaatiot, jotka toteuttaa sitä omaa tehtäväänsä ja markkinointiansa...”

”...viestinnän kehittämisohjelma on yks ihan oleellinen, että kootaan ne ihmiset saman pöydän ääreen keskustelemaan asiasta, koska sillä tavalla saadaan yhteistä näkemystä kuinka viestintää ja tulevaisuudessa myös markkinointia tulis tehdä ja halutaan tehdä.”

Haastatellut kertoivat, että markkinoinnin tavoitteet on johdettu kaupunkistrategiasta. KOSEKissa on tehty oma markkinointi- ja viestintäsuunnitelma. Lisäksi ilmaistiin kaupungin tulevassa elinvoimaohjelmassa olevan markkinoinnillinen osio. Markkina-analyysseja ei ole varsinaisesti Kokkolassa markkinoinnin kontekstissa tehty, mutta asukkaita on alettu osallistamaan ja tunnettuuden tason mittausta on suunnitteilla. KOSEK on toteuttanut asiakastytyvyysmittauksia yrityksille esimerkiksi työvoiman tarpeeseen liittyen. Matkailun puolella hyödynnetään kansallista tulo- ja työllisyys selvitystä.

Kokkolan markkinoinnin kohderyhmiä ovat haastateltujen mukaan paluumuuttajat, alueelle sijoittuvat keskeisten toimialojen yritykset, erityisesti kemianteollisuuden, tiettyjen alojen ammattiosaajat sekä matkailijat ja opiskelijat. Kärkenä työikäiset perheet. Sisäinen asukasmarkkinointi nähdään merkittävänä. Tälle sektorille kohdistetun Hymyilevä Kokkola -kampanjan sanottiin saaneen aikaan ”some-pöhinää”. Kampanjan oli rahallisesti kevyt, mutta toimiva

tempaus, joka on mennyt läpi kokkolalaisten keskuudessa ja jonka visuaalista ilmettä on käytetty laajasti eri organisaatioissa:

”...Hymyilevä Kokkola-kampanja, niin siinähan oli kaikenlaista somekampanjaa, työllisyyskampanja, tehtiin videoita, ja se on semmonen kokonaisuus...”

”...jokainen kokkolalainen voi periaatteessa olla oma yks meidän markkinointihenkilö, ja jos hänellä tai meillä on hyvä fiilis kotikaupungista, niin me kerrotaan siitä muille, ja sitä kautta menee eteenpäin se viesti.”

Muut tärkeiksi nimetyt projektit löytyvät elinkeinopuolelta; Invest In -toiminta ja vuosittainen kemianalan asiantuntijatapahtuma Material Week, jota pyritään kehittämään myös ”tavallisille ihmisille” sopivaksi. Lisäksi ollaan tekemässä pienempiä kampanjoita elinkeinoelämästä, joissa tuodaan alueen erityisalojen osaamista esille populaaristi. Kehitysyhtiön asiantuntijoiden kerrottiin osallistuvan ahkerasti eri toimialojen ja matkailualan messuille, joissa kontaktointi on keskeistä. Tehdään myös tapahtumiin liittyvää oheismarkkinointia, ja Kokkolan 400-vuotisjuhlavuosi vuonna 2020 nähdään markkinoinnillisena mahdollisuutena.

Kokkolalaisten mielestä digi- ja somemarkkinointi on pääroolissa nykyään. Koettiin kuitenkin, että edelleen tarvitaan printtisesitteitä matkailijoille ja painettua paikallismediaa sisäiseen markkinointiin. Sosiaalisen median markkinointiviestinnällä pyritään lisäämään vuorovaikutteisuutta, ettei kaupunkiorganisaatio olisi pelkästään tiedottavia. Yksi asiantuntijoista haluaisi haastaa asukkaita mukaan tekemiseen ja keskusteluun, jotta lopputuloksesta tulisi aitoa. Kanavia mietitään kohderyhmien toiveiden ja tarpeiden mukaan:

”...Visit Kokkolalla on erilaisia matkailuvideoita ja muita, että kyllähän se sinne some- ja verkkopuolelle enemmän on menny tietysti koko ajan. Ja vielä siis ihan perinteisiä, niinku matkailupuolella, ihmiset haluaa saada kartan, sen missä näkyy ravintolat etc.”

”Mutta riippuen kohderyhmistä, ja tavallaan siitä identiteetin luomisesta ja semmosesta, niin tietty määrä printtiä pitää kuitenkin olla mukana tässä paikallisessa sisäisessä markkinoinnissa, eli lehdissä pitää näkyä erilaisia ilmoituksia mitä täällä tapahtuu...”

Johtamiseen kuuluu myös tulosten seuranta, siksi haluttiin kysyä myös markkinoinnin mittaamisesta ja arvioinnista. Kokkolassa markkinoinnin onnistumisen mittareina käytetään muun muassa verkkosivujen kävijämääriä ja klikkauksia. Erilaisia mittareita asetetaan kampanjakohtaisesti ja tapahtumissa kerätään palautetta. Somemarkkinoinnin mittaaminen koettiin helpommaksi ja konkreettiseksi, kun taas imagomarkkinoinnin mittaaminen vaikeaksi.

”...sillon jos me tehdään maksullista, esimerkiksi facebook-kampanjaa tai muuta johonkin tapahtumaan liittyen, niin kyllähän sitä seurataan hyvinkin tarkasti ja meillä on tarkat raportit siitä, että millä panoksella saadaan minkälainen tuotos, se on toki mahdollista.”

”...yleensä kysytään myös se, että mistä kanavasta löysit tämän tapahtuman, että saadaan vähän haravoitua mikä on sitte sattunu silmään, ja mihin kannattaa satsata jatkossa.”

Markkinointiin liittyy olennaisena myös mielikuvien maailma. Kaupungista syntyvien mielikuvien hallitsemiseksi tehdään imagotyötä ja rakennetaan brändiä. Asiantuntijoilta kysyttiin lopuksi Kokkolan brändin elementeistä sekä siitä, miten paikan imagoon pyritään vaikuttamaan. Osa Kokkolan asiantuntijoista näki kaupungin voivan olla brändi, mutta epäilystäkin käsitteen käytölle kuntakentässä ilmeni. Yksi asiantuntijoista koki imagon ja mielikuvat sopivammiksi käsitteiksi. Haastateltujen mukaan viime aikoina on ymmärretty, ettei Kokkolassa ole tehty tarpeeksi imagotyötä. Eri ikäisiä asukkaita pitäisi ottaa laaja-alaisemmin mukaan työhön, esimerkiksi somevuorovaikutuksen kautta. Yksi haastatelluista toi esiin kaupungin vaikean taloustilanteen johdosta julkisessa keskustelussa vellovat negatiiviset asiat, minkä nähtiin johtavan osaltaan siihen, että mielikuva koko kaupungista on negatiivinen. Identiteetin ja me-hengen vahvistamiseen pitäisi löytää enemmän ratkaisuja, eikä lähteä valittamisen tielle.

Kokkolan imagon piirteinä nostettiin meri osaksi kokkolaisuutta sekä kansainvälisyys ja kaksikielisyys. Esitettiin pohdintaa siitä, huokuvatko ne ulospäin, eli ovatko ne enemmänkin vain identiteettitekijöitä, kuin imagoa. Imagon elementit voivat olla yllättäviäkin asioita kaupungin sisältäpäin katsottuna. Menneisyydessä on tehty joitakin tutkimuksia, joissa Kokkola mielletään olevan keskellä ei-mitään ja sekoitetaan Kouvolaan. Jalkapallo ja muut urheilujoukkueet ovat nousseet esiin tunnettuustekijöitä kysyttäessä. Poliitikkojakin tunnetaan. Yksi asiantuntijoista esitti, että Kokkolan historia ja puutaloalue pitäisi saada paremmin integroitua markkinointiin ja osaksi mielikuvaa kaupungista. Toinen asiantuntija koki markkinoinnin joutuneen taka-alalle sen takia, että kuntakentässä on nyt niin paljon erilaisia asioita ilmassa, kuten sote-uudistus.

5.2 Seinäjoki – itsenäistä tekemisen meininkiä

Seinäjoen vetovoima- ja identiteettitekijöiksi markkinoinnin asiantuntijat nimesivät varsin yksimielisesti ensinnäkin yrittäjähenkisyyden ja yrittäjämyönteisyyden. Lisäksi tekemisen meininki, hyvä ilmapiiri ja aktiivinen kansalaisyhteiskunta nostettiin esiin. Seinäjoella koetaan olevan maine kaupunkina, jossa pistetään asioita tapahtumaan:

”...mä tapaan siinä sanoa, että meillä on kaks semmosta vahvaa draiveria, jotka pitää kaupungin liikkeessä, eli pk-yrittäjyys ja sitten hyvin aktiivinen kansalaisyhteiskunta.”

”Ja ollaan sillä lailla itseellisiä, ettei odoteta että joku muu tekis, vaan täällä ollaan totuttu siihen, että itse tehdään. Ja siitä on varmaan tullutkin se maine tälläsenä yritteliäänä ja yritysmuonteisenä kaupunkina.”

”Niin kasvu, ja sitten mä sanoisin toisena tän yrittäjäyys, tää yrittäjähenkisyys. Että ne olis ne, jotka jollakin tavalla erottaa meidät muista, ja mitä jotkut kadehtii meiltä.”

Tavoite asemoitumisesta Suomen suurimpien kasvukeskusten sarjaan liittyy vahvasti kaupungin markkinointiin ja imagoon yhden haastateltavan puheissa. Asukasluvun kasvu nähtiin myös vetovoimatekijänä kaikkien mielestä, sanottiin kasvun varaan olevan helpompi rakentaa. Tilastojenkin valossa Seinäjoen asukasluku on voimakkaassa kasvussa. Etelä-Pohjanmaalla elintarvikeosaaminen on vahvuustekijä ja haastateltujen keskuudessa tiedostetaan alkutuotannon tärkeys sekä siihen profiloituminen. Monipuoliset palvelut, mutta maalaiskaupungin elo sekä hyvä sijainti pääradan varrella mainittiin vetovoimatekijöiksi. Isoja tunnettuja kesätapahtumia, kuten Tangomarkkinat ja Provinssi, on Seinäjoella järjestetty jo vuosikymmeniä.

”Kyllähän me ollaan aikamoinen Suomen ruoka-aitta, on sitten puhe ihan alkutuotannosta, viljanviljelystä tai lihan tuotannosta ja niiden jalostamisesta. Niin se on kyllä meille semmonen vahvuus, että se ruuan tuottaminen on tänne ominaista, ja sen tuottaminen ei koskaan kuitenkaan lopu, ja sitä osaamista tarvitaan...”

Vuonna 2008 aloitetun valtakunnallisen KOMIA-seutumarkkinoinnin myötä markkinoinnin merkitys koetaan ymmärretyn Seinäjoella ja suhtautuminen on positiivista. Haastateltavat kertoivat, että Seinäjoen uuden strategian valmistelussa on mietitty visiota ja arvoja myös markkinointinäkökulmasta. Yrittäjäyys-tematiikka korostuu kärkenä strategiassakin. Koetaan, että kaupungin johtoryhmässä on ymmärrys erottumisen merkityksestä. Asiantuntijoiden keskuudessa tiedostetaan, että strategiatasolla täytyy löytää asioita millä erotutaan. Osa kokee strategiasta olevan edelleen vaikea nostaa teräviä, konkreettisia kärkiä markkinointiin. Tämä lienee yleinen kuntastrategioiden ongelma.

”Mutta kyllä se [Komia-markkinointi] varmaan toi ymmärrystäkin, että tässä alueiden ja kaupunkien välises kisassa pitää tehdä jotain, että ei riitä että on tekemättä ja luottaa että hyvä sana leviää - - että sä voit itse auttaa niitä asioita ja niiden näkyväksi tekemistä jotenkin.”

”...ehkä ensimmäisen kerran Seinäjoen historiassa otetaan jo nyt [valmisteluvaiheessa] huomioon, että mitä se strategia tarkoittaa markkinointiin ja viestintään.”

Seinäjoella pyritään huolehtimaan, että luottamushenkilöillä on ajantasaista tietoa kaupungista, kun he aktiivisina ihmisinä liikkuvat erinäisillä foorumeilla. Nähtiin myös koulutuksentarvetta, jotta luottamushenkilöt sisäistäisivät roolinsa vaikuttajaviestijöinä. Ainakin haastatellut ymmärtävät tärkeimpien päättäjien ja virkamiesten tekemän markkinointia koko ajan edustaessaan kaupunkia.

”...se on intensiivistä työtä - - olla kaupunginhallituksessa, puheenjohtajistossa, että siinä joka ainut sisäistää sen, että se on toiminnan ytimessä, että sä kohtaat semmosia tilanteita melkein päivittäin, jolloin sä luot sitä Seinäjoki-kuvaa.”

Kaikki asiantuntijat näkevät markkinoinnin koko kaupunkiorganisaation läpi menevänä toimintona ja halutaan korostaa jatkuvaa tekemistä ja yhteistyötä. Kaupunki itsessään nähdään mediana, ja osallistavan strategiatyön keinolla on tehty asukasmarkkinointia:

”...nyt on mun mielestä tullu tosi vahvasti, viime vuosina, ehkä sosiaalisen mediankin tulon myötä, niin yksiköt on ymmärtäny, että heidän täytyy tehdä se työnsä näkyväksi, ja ainut tapa millä sä voit tehdä sitä näkyväksi, on viestiä ja markkinoida.”

”Tietenkin se markkinointi on aina markkinointia myös kaupunkilaisille itselleen, et kun tota strategiaa tehtiin osallistavasti - - niin aika hyvin ne meidän viestit on menny läpi.”

KOMIA-seutumarkkinoinnin loputtua on tehty uudelleenorganisointia ja työnjakoa vuonna 2017. Emokaupunki vastaa brändistä ja asukasmarkkinoinnista, kehitysyhtiö Into Seinäjoki yritysten houkuttelusta ja markkinoinnista elinkeinoelämälle sekä Seinäjoen matkailusta uuden Visit-toimintonsa myötä. Haastateltujen kertomaa summaten kaupungin viestintä- ja markkinointiyksiköissä on yhteensä kolme työntekijää ja Intossa kaksi, jotka tekevät pääsääntöisesti töitä markkinointi- ja viestintäasioiden parissa. Heitä sanottiin toiminnan kivijalaksi. Organisaatioyksiköiden ohella asukkaat, yritykset ja kaupunki nostettiin esiin isoina kategorioina kysyttäessä tärkeimpiä markkinointitoimijoita. Lisäksi Seinäjoki Congress (kokous- ja tapahtumajärjestäjä) ja ammattikorkeakoulu mainittiin. Yksi haastatelluista kuvasi kaupunkia kaiken kutojaksi, verkostojen keskellä olevaksi.

”Kyllä ne on asukkaat, yritykset ja kaupunki - - asukkaiden viesti siitä, että miten he kokee asumisen täällä, niin on varmaan kaikista painavin...”

Kaupungissa on lisätty konkreettisesti sekä henkilö- että rahallista resurssia markkinointiin perustamalla markkinointipäällikön virka 2017. Hän tekee tiivistä yhteistyötä viestintäpäällikön

kanssa, joka on kaupungin johtoryhmän jäsen. Palveluja ostetaan mainostoimistoilta, ja lisäksi kaupunkiorganisaatiossa on ihmisiä, jotka oman työn ohella saattavat tehdä markkinointia. Nykyinen yhteistyö koetaan luontevaksi ja helpoksi, mutta suunnitelmallisuutta ja resursseja voisi lisätä. Haastetta nähtiin myös asioiden päällekkäisyydessä, jolloin riskinä on, että jokin jää hoitamatta kaikkien todetessa sen kuuluvan toisen vastuulle.

”...kaupungilla on joku oma suunnitelma ja yritysten houkuttelussa on omat toimenpiteet, ja täs matkailupuolella omat, että ne ei ihan niin synkronissa oo, että tällä hetkellä ei pystyisi esittämään sellasta yhtä paperia tai yhtä suunnitelmaa, jossa nää olis kaikki koottu. - - Toki yhteydenpito on päivittäistä, mutta ei voi sanoa että ihan strategista olis, tai kovin yhdessä suunniteltua. Et siinä meillä on vielä oppimista.”

Myös Seinäjoella kerrotaan markkinoinnin tavoitteiden tulevan pitkälti kaupunkistrategiasta. Hallinnollisella tasolla on tulossyksikkö markkinointi, jonka tavoitteet hyväksytään joka vuosi talousarviossa, kaupungin normaalin johtamisjärjestelmän mukaisesti. Asiantuntijat kertoivat myös konkreettisesti tavoitteista; asukasluvun kasvu on päätavoite. Seinäjoella on siirrytty seudullisesta markkinoinnista kaupunkimarkkinointiin, luotetaan Seinäjoki-identiteettiin. Into Seinäjoella on oma strategia ja kaupunki asettaa omistajana yhtiölle tavoitteita, joista markkinoinnilliset tavoitteet johdetaan melko itsenäisesti. Into haluaa olla jokaisen seinäjokisen yrityksen yhteistyökumppani. Johtamisesta kysyttäessä mainittiin kaupungin normaalin johtamisjärjestelmän raamit, mutta käytännön tasolla samat ihmiset suunnittelee ja toteuttaa markkinointia, somekin tehdään pitkälti itse:

”Käytännössä tilanne on niin, että me toteuttavat ihmiset myös johdetaan tätä. Et mä vastaisin näin, että kyllä me aika itsenäisesti sitte tehdään päätöksiä niistä toimenpiteistä. Ehkä se johtuu siitä, että meidän organisaatiot on kuitenkin aika pieniä...”

Ulkopuoliset tarjoajat tekevät monenlaisia markkinatutkimuksia, joita vaihdellaan. Esimerkiksi muuttohalukkuustutkimus on tulossa. Maakuntatasolla hyödynnetään matkailun tulo- ja työllisyysvaikutusten selvitystä. Lisäksi yksi asiantuntijoista kertoi kärkiyritysten porukasta, jotka kertovat tarpeistaan Into Seinäjoelle:

”Ja esimerkiks tää työvoimapula, mikä viime vuonna nousi tosi merkittäväksi tekijäksi, niin se tuli nimenomaan yrityksistä. Yritykset ilmoitti meille, että hei, meillä on nyt ongelmia saada osaajia, ja sit me vastattiin siihen esimerkiks sillä, että perustettiin nettisaitti Töihin Seinäjoelle.”

Kohderyhmiksi Seinäjoella mainittiin paluumuuttajat, päättäjät ja vaikuttajat ylipäättään. Aukkaita ei nähdä ainoastaan kohteena, vaan myös markkinoijana. Yrityksiä houkutellaan sen mukaan, millaista täydentävää osaamista alueelle tarvitaan. Alueelle jatkuvasti tärkeitä ovat elintarvike- ja agroalan yritykset. Matkailussa Seinäjoen kohderyhmää ovat erityisesti perheet, joille on kohdistettu Lakeudelle-perhekampanjaa.

”Se mikä on meillä perinteisesti ollu vahva, niin on täältä lähteneiden, heidän markkinointi - - se on tietysti eittämättä, että kun elät täällä kerran, niin helpommin ne tulevat takaisin.”

”...jotenkin näiden huvipuiston [Powerpark], Ähtärin [eläinpuisto] ja Duudsonit Activity Parkin kautta muotoutui, että perheitähän he havittelee, se oli yhteinen tekijä näille kaikille. Sit me ollaan vaan täällä ajateltu, että Seinäjoki on - - helppo saavutettavuus suhteos näihin kaikkiin - - niin jotenkin asemointi siihen syntyi aika helposti.”

Työpaikka-alueiden profilointi on yksi markkinoinnin keino, jota Seinäjoella käytetään, muun muassa ruokakaupunkiviestiä pyritään edistämään tällä tavoin. Yritysmarkkinointipuolen projektit linkittyvät kasvuun ja yrittäjähenkisyyteen. On tehty esitteitä, mainontaa valtakunnan medioissa sekä yrittäjävideokampanja, jossa yrittäjät toimivat lähettiläinä kertoen positiivisia kokemuksia Seinäjoesta.

”...tää Miljardilla enemmän elinvoimaa, joka viittaa tähän kasvuun, eli kerrotaan, että Seinäjoelle tulee viiden seuraavan vuoden aikana yli miljardin euron yksityiset yritysinvestoinnit. Se on mun mielestä iso viesti. - - toinen oli tää Yrittäjyyden Ykkösjoukkue -viesti.”

Seinäjoen asiantuntijat luettelivat monipuolisesti keinoja, joita markkinointiin käytetään. Matkailun edistämiseksi osallistutaan messuille ja tehdään vielä printtisesitteitä. Aalto-tuotteistamiseen liittyvä yhteistyö muiden Aalto-kaupunkien ja Visit Finlandin kanssa on myös agendalla. Yritysmarkkinoinnin puolella järjestetään sijoittumiseen liittyviä tapahtumia vuosittain yhteistyökumppaneiden kanssa sadoille osallistujille. Seinäjoella kohdistetaan suoramarkkinointia valikoiduille päättäjäkohderyhmille sekä yrityksille, jotka olisivat toimialtaan sopivia alueelle. Yksi haastatelluista nosti kaupungin oman verkon tärkeimmäksi mediaksi. Sosiaalinen media, varsinkin facebook, on isossa roolissa ja nettimaailma on se juttu:

”...itte yritetään olla tehokas kanava viestinnällisesti tällä alueella varsinkin. Mutta kyllä valtakunnallisesti jos mieltii, niin on tosi merkittävä se, että ihan konkreettisesti soitetaan,

varataan aika. Jos se ihminen sanoo että ei kiinnosta, niin yleensä ne antaa kuitenkin lähettää jonkun matskun.”

”... et halutaan se digitaalisena, et meitä ei oikeestaan kiinnosta kauheesti enää printti ollenkaan.”

Markkinoinnin onnistumisen mittareina hyödynnetään nettisivujen kävijämääriin ja some-tykkääjiin liittyvää analytiikkaa sekä digikampanjoiden raportteja. Sijoittuneille yrityksille on tehty kyselyitä, miksi he valitsivat Seinäjoen. Tiedostetaan kompleksisen ”tuotteen” eli kaupungin myymiseen liittyvä problematiikka markkinoinnin mittaamisessa. Asukasluvun kasvu mielletään myös mittarina:

”...kun mä ostan näitä tutkimustuloksia, niitä ostetaan taas vuoden kahden välein, mutta se on vähän vaikeaa, asukasluvun kasvu, että kuinka paljon siitä voi ihan aidosti ottaa markkinoinnin [nimiin].”

”...mä ainakin ite melkein luotan aina siinä onnistumisessa tohon väestönkehitykseen, että jos ihmiset tekee niin perustavia ratkaisuja, ja yritykset, että ovat ja sijoittuvat tänne, ja haluavat sijoittua tänne, niin se kertoo luottamuksesta.”

Seinäjoen asiantuntijoilta kysyttiin myös mielipidettä paikasta brändinä ja imagoon vaikuttamisesta. Haastateltavat näkivät yksimielisesti kaupungin voivan olla brändi, ainakin monet kunnat sellaiseksi haluaisivat kasvaa. Oltiin sitä mieltä, että tekeminen ja kaupungissa saatava hyvä asiakaspalvelu vaikuttavat mielikuviin ja imagoon enemmän kuin visuaalinen ilme tai slogan nettisivuilla. Yhden asiantuntijan mukaan liikkeelle lähdetään itsetuntemuksen eli identiteetin vahvistamisesta ”draivereiden”, aktiivisen kansalaisyhteiskunnan ja yrittäjyyden, pohjalta. Positiivinen imago ja brändi syntyy Seinäjoen asiantuntijoiden mielestä teoista pitkäjänteisellä työllä. Koko kaupunki työntekijöineen ja asukkaineen on avainasemassa mielikuvamarkkinoinnissa, ihmisten toimiessa ”brändilähettiläinä”.

”...kyllähän se tapahtuu sillä tekemisellä, että päälle liimatusti ei voi mitään mainostaa, jos ei se brändi sitte lunasta niitä odotuksia niin ei se onnistu. Että kyllä siinä pitää olla se tekeminen ja se sitten tuodaan esiin.”

”...niitä bränditekijöitä on meidänkin tapauksessa yli 60 000, että tietysti jokainen meistä tekee seinäjokelaisena sitä brändiä jossain määrin...”

Yksi asiantuntijoista kertoi Seinäjoen suureellisesta tavoitteesta; kaupungin nostamisesta kategoriaan, jossa vertaannutaan Suomen suurimpiin kasvukeskuksiin. Tämä on hänen mukaan jo uskottavampaa kuin kymmenen vuotta sitten. Imagoa ja profiloitumista halutaan siis ohjata tähän

suuntaan. Imagon nähdään Seinäjoella rakentuvan vetovoimatekijöistä sekä puhumisen ja reagoimisen tavasta. Ei voida vaan puhua väestönkasvun tavoittelusta, vaan sen pitää oikeasti tapahtua. Asiantuntijoiden mielestä ”tekemisen meininki” ja ”tahtominen” liitettynä Seinäjokeen syntyivät jo Komia-seutumarkkinoinnin aikana. Vuonna 2017 visuaalinen ilme uudistettiin ja käynnissä olevalla brändityöllä sekä markkinointikonseptin luomisella halutaan löytää yllätyksellistä sanomisen tapaa, persoonallista näkökulmaa, identiteetin sisältöjen kuitenkin säilyen. Koetaan, että ollaan taitekohdassa siirtymässä seutumarkkinoinnista kaupunkimarkkinointiin. Tunnettuutta halutaan lisätä ja asemoida Seinäjokea neutraalimpana kaupunkina, kuin liian ahtaasti etelä-pohjalaisena keskuksena.

”...pitäis nyt kaikille saada se brändikatto, jonka sisällä sitten nämä eri toimijat tekee, liittyen vaikka teatteriin tai mihin ikinä, niin se että puhuttais samaa kieltä, ja saatais sitä samaa brändiviestiä sitten maailmalle ja tunnettuutta tälle alueelle.”

”...pitää yhä enemmän itsekkin kasvaa siihen, että tää on neutraalimpi, että tää ei oo niin vahvasti etelä-pohjalainen maakuntakeskus - - niin se voidaan kokea, ne jotka eivät oo täältä kotoisin, niin se voidaan kokea ahdistavankin mallisena, että mikä ihmeen paikka tuo on.”

5.3 Vaasa – seudullista energiaa, ei ruotsin kieltä

Vaasan markkinointiasiantuntijoiden mukaan selkeästi keskeisin vetovoimatekijä on energia; energiateknologiayritykset ja niiden tuoma kansainvälisyys, suuri osa yrityksistä tekee tuotteensa vientiin. Suhdannevaihteluista riippumattoman energiateknologia-alan ansiosta myös työttömyys on seudulla hyvin alhainen. Haastateltavat korostivat, että Vaasassa asuu noin 120 eri kansalaisuutta ja puhutaan lähes 100 kieltä, mikä kertoo vahvasta kansainvälisyydestä, ja suvaitsevaisuuskin mainittiin. Yksi haastatelluista mainitsi, että erityisesti naapurimaakunnista Vaasan erottaa kaupungin kuusi korkeakouluyksikköä. Kilpailueduksi nostettiin myös toimiva yhteistyö kaupungin, yrityselämän ja korkeakoulujen kesken.

”Tästä vahvasta energiaklusterista poikii monia hyviä asioita, yksi on justiin tää kansainvälisyys, et sä voit asua täällä luonnon helmassa ja tehdä kansainvälistä uraa.”

”...me ollaan brändätty, että tää on Pohjolan energiapääkaupunki. Ja se ei oo mitään tyhjää puhetta, van nimenomaan sen takia, kun meillä on tää iso energiaklusteri täällä, meillä on 140 yritystä, jotka tekee joka päivä jotain energiaan liittyvää...”

”Ja sitte yks mikä meidät erottaa näistä ympärillä olevista maakunnista on tietysti yliopisto. Et meillä on selkeä profilointi siinä...”

Matkailulliseksi valtioksi nostettiin Unescon luonnonperintökohde, Merenkurkun saaristo, joka sijaitsee osittain myös Vaasan alueella. Merellisyys tuli kaikissa haastatteluissa esiin tärkeänä identiteettitekijä vaasalaisille ja ollen olennainen myös kaupankäynnin kannalta.

Asiantuntijoiden näkemys markkinoinnin linkittymisestä strategiatyöhön ja kaupungin johtamiseen on se, että kymmenen vuotta sitten markkinoinnin tärkeyttä piti vielä lobata kaupunkiorganisaatiossa, mutta suhtautumisen koetaan parantuneen tähän päivään tultaessa. Nyt kaupunkistrategiassa ja markkinoinnissa on samat kärjet; energia, meri ja intohimo, ja haastatellut kokivat markkinoinnillisten asioiden näkyneen strategiatyössä. Uudessa kaupunkistrategiassa on määritelty kohderyhmät, mietitty asiakasarvoja kullekin sekä mietitty prosessit ja resurssit.

Moitteita tulee edelleen siitä, että markkinointi nähdään tukitoimintona ja kulueränä ja resurssit ovat pienet. Markkinointiin liittyvät uudistukset ovat yhden asiantuntijan mukaan enemmän ilmoitusluontoisia asioita johtoryhmälle, kuin että he itse osallistuisivat suunnitteluun. Haastateltavat kokivat ylimmän johdon ja luottamushenkilöiden kuitenkin ymmärtävän markkinoinnin ja imagotyön merkityksen sekä oman roolinsa markkinoijina entistä paremmin, koulutustakaan ei toki ole ikinä liikaa. Yhteisen tarinan kertomista pidetään tärkeänä.

”Kun sä näät, että tää strategia on Vaasan, Pohjolan energiapäikaupungin... - - me ollaan saatu aika paljon huomiota tän strategian kans, että se on moderni ja rohkea.”

”Joo valitettavasti se on näin, että kun ruvetaan jostain leikkaamaan, joudutaan kattomaan kustannuksia, niin viestintä ja markkinointi maksaa... - - ne tulot tulee jollekin muulle, eikä välttämättä ymmärretä, jos tuohon pistetään rahahana kiinni, niin sit se myös sulkeutuu tuolta. Et sitä [markkinointia] ei välttämättä nähdä tuottavana yksikkönä, vaikka se sitä on.”

”Ja ne [ylin johto ja luottamushenkilöt] osaa jo siinä omassa puheessaan tuoda niitä pieniä ’onelinereita’, mitä niille ollaan syötetty, että muistakaa se ja se asia mainita, niin ne kyllä tulee ihan hyvin sieltä nykyään.”

Vaasan kaupungin viestintä- ja markkinointiyksikkö vastaa asukasmarkkinoinnista ja yleisestä kaupungin houkuttelevuudesta. Viestintäpäälliköllä on yksikössä päätösvalta ja hän kuuluu kaupungin johtoryhmään, joka nähdään osoituksena siitä, että markkinointi koetaan yhdeksi tärkeäksi tekijäksi kaupungissa. Tytäryhtiö VisitVaasa markkinoi seutua ulkopuolisille vierailijoille. Seudullisen kehitysyhtiö VASEKin vastuulla taas on koko seudun markkinointi, yrityksille

kohdistuva markkinointi pääosin sekä EnergyVaasa-brändin managerointi. Yhteistyö näiden organisaatioiden välillä on päivittäistä ja se koetaan kaikkien haastateltujen taholta hyvin toimivaksi ja synergiaa tuottavaksi.

”...viestintäjohtajan alle on siirretty kaikki viestintäihmiset. Aikaisemmin he olivat omilla toimialoillaan ja tekivät ihan miten sattuu, nyt he istuvat yhdessä ja jutellaan, miten me nyt nostetaan yhteisesti tätä brändiä, miten yhtenäistetään...”

”...henkilöt on sellasia kenen kans on helppo tehdä töitä. Ettei tarvi olla välttämättä samas organisaatios, kunhan se tieto kulkee. Ja kun meillä on vähän eri kohderyhmät ja eri näkökulmat, niin se ei oo semmosta päällekkäistä toimintaa ollenkaan.”

”Ja kaikilla on vähän tiukkaa resurssien kans, ja sitten kun ne pistetään samaan koriin, niin se on enemmän kuin osiensa summa.”

Asiantuntijat ovat mukana monissa eri työryhmissä. VASEK tekee yhteistyötä muun muassa Viexpon, kauppakamarin ja koulutuspuolen kanssa ja EnergyWeek-tapahtuma järjestetään vuosittain yritysten kanssa. Näiden organisaatioiden lisäksi tärkeiksi markkinointitoimijoiksi nostettiin korkeakoulut, joita löytyy kuusi kappaletta sekä yhteistyö koulujen kanssa erityisesti siinä, että saadaan opiskelijoita jäämään alueelle työvoimaksi. Lisäksi konserniyhtiöt kuten esimerkiksi kaupunginteatteri ja museot tekevät paljon markkinointiviestintää.

Asiantuntijat esittelivät, että Vaasalla on seudullinen viestintästrategia, jossa on määritelty viestinnän ja markkinoinninkin tavoitteet. Strategia uusittiin 2017 yhteistyössä tärkeimpien markkinointitoimijoiden, elinkeinoelämän ja korkeakoulujen edustuksen kesken, tehden muun muassa swot-analyysia konsultin johdolla.

”...meillä oli ihan workshop-tyyppinen toteutus siinä, että meillä oli ulkopuolinen, joka meitä sparras ja pisti asiat paperille. - - ja sit koko tän strategian laadinnassa oli mukana kauppakamaria, korkeakouluedustusta, yritysten edustustoa, et se on aika laajalla skaalalla tehty kyllä, kaikkien näkemykset on otettu huomioon...”

Vaasan markkinoinnin tavoitteena on haastateltujen mukaan kokonaisvaltainen kasvu markkinoinnin kärkien avulla (meri, intohimo, energia) sekä näkyvyyden luominen ja vetovoiman nostaminen. Kaupungin markkinoinnin vuosisuunnitelmien painopisteet tulevat seudullisesta strategiasta, joka jakaa kaupunkistrategian visiot. Johtamisen näkökulmasta markkinoinnin jokapäiväisistä asioista päättäminen ja toimeenpano operatiivisella tasolla on samojen henkilöiden käsissä. Seudullinen viestinnän johtoryhmä ”istuu rahakirstun päällä” päättäen strategisista asioista ja ydinryhmä

markkinoinnin avainhenkilöineen koordinoi ja päättää jokapäiväisistä asioista, miettien kampanjoita ja toimenpiteitä. Johtoryhmässä ja ydinryhmässä on samojaakin henkilöitä.

”Kädet saveen niin sanotusti, joo kyllä se niin meilläkin menee... - - että tiimissä näiden muiden kanssa tehdään ne ratkaisut... - - Toki joskus tulee toiveita, tietynlaisia toiveita toimenpiteistä ihan tuolta ylhäältä, johtoportaasta, ja sitten me katotaan, sopiiko se saphuunaan ja onko meillä resursseja ja voidaanko toteuttaa ja millä lailla.”

Toimintaympäristön analyysistä kysyttäessä kerrottiin, että Taloustutkimuksen tutkimuksia hyödynnetään markkina-analyysinä ja parhaillaan on käynnissä kaupungin itse toteuttama muuttajatutkimus Vaasaan muuttaneille ja pois muuttaneille. Pääasiassa tutkimuksia ostetaan ulkoa, koska omat resurssit ovat pienet. Brändiin liittyen on tehty asukaskyselyitä ja strategiatyön yhteydessä tehty asukasmarkkinointiakin edustava kysely tuotti yllättävän paljon palautetta.

”Siitä [muuttajatutkimuksesta] saadaan tuloksia tossa kesäkuun puolella välissä, niin se ehkä kans kertoo meille vähän lisää. Taloustutkimus kuitenkin vähän jää semmoselle korkeemmalle, yleisemmälle tasolle... - - Kyllä siitä johtopäätöksiä voi vetää, mutta tää [oma tutkimus] antaa sitte paljon spesifimpää tietoa...”

Vaasan kohderyhmiä kerrottiin potentiaalisten uusien asukkaiden joukosta olevan tekniikan alan työntekijät ja muut alueen yrityksille tarpeelliset osaajat. Puhuttiin jopa työvoimapulasta. Lisäksi houkutellaan opiskelijoita ja nuoria lapsiperheitä. Haasteeksi mainittiin opiskelijoiden pitäminen kaupungissa valmistumisen jälkeenkin. Matkailun puolella ruotsalaiset ovat ykköskohde ja elinkeinoelämässä selkeä houkuteltava kohderyhmä on energia-alan yritykset.

”...enemmän ja enemmän pitäis suunnata ehkä tähän, että saadaan osaavaa työvoimaa, koska yritykset huutavat että nyt on pulaa niistä ja näistä, koodaajista ja hitsaajista ja vaikka mistä.”

”...halutaan nimenomaan energia-alan yrityksiä tukea mahdollisimman hyvin, että ne saisi työntekijöitä, koska sitä kautta tulee se kasvu, ja se antaa sitä hyvän kehää sitte muuallekin. - - Se on kaikkien hyväksymä valinta kyllä ollu, se on niin selkä täällä, niin siitä ei oo paljon napinaa kuulunu.”

Kaikki haastateltavat nimesivät tämän hetken tärkeimmäksi markkinointiprojektiksi valmistelussa olevan verkkosivu-uudistuksen, jossa Vaasan kaupungin, VisitVaasan, VASEKin ja Merenkurkun saariston sivustot tulevat yhteiselle alustalle. Tämä sai aikaan tarpeen myös brändi-ilmeen uudistamiselle. Yhtenäistämisellä haetaan muun muassa kustannus- ja resurssisäästöjä sekä pyritään

asiakaslähtöisyyteen. Sivustoa on konseptoitu syksystä 2017 lähtien, osallistaen niin kuntalaisia kuin kaupungin työntekijöitäkin.

”...ruvettiin miettimään et miltä me sit näytetään yhdessä siellä sivustoilla, niin aateltiin että ei, kyllä meidän täytyy tääkin [ilmeen uudistus] pykätä. Viimeisimmästä suuresta kaupungin uudistuksesta on kymmenen vuotta pian aikaa, mä vedin sen silloin läpi, niin mulla nyt onneksi on se kokemus, joka on tosi hyvä tässä tilanteessa...”

Vaasassa järjestettävät isot tapahtumat nähdään myös markkinoinnillisina toimenpiteinä, markkinoinnin keinoina. Vuosittainen EnergyWeek on tärkeä elinkeinoelämän tapahtuma, jolle on luotu juuri oma johtoryhmäkin. Invest In Vaasa -toiminta on tärkeä osa kaupunkikehittämistä, jonka saralla yksi asiantuntijoista kaipaasi yhtenäisempää materiaalia. Työntekijät, asukkaat ja poliitikot mainittiin brändilähettiläiksi, jotka ovat myös olennainen markkinoinnin keino.

”...me ollaan nyt huomattu, kun me ollaan tehty valtavasti työtä tän Giga-hankkeen [merkittävien akkutehdassijoittumisten valmistelu] osalta, että pitäis olla huomattavasti parempaa ja yhtenäisempää matskua eri asioista.”

”...just esimerkiks tämmöset omat brändilähettiläät, on työntekijöitä tai sitten asukkaita, jotka tekee työtä kovasti sen eteen, niinku ihan tavallisella tavalla, niin ne on mun mielestä tosi tärkeitä... - - Jos joku sitten tekee kaikkea sitä vastaan, että kyllä siinä mielessä myös nää meidän poliitikot on tosi tärkeitä brändilähettiläitä.”

Digipuoli ja sosiaalinen media on noussut tärkeimmäksi markkinointikanavaksi Vaasassakin. Perinteisiä esitteitä toki täytyy olla esimerkiksi messuja varten. Asiantuntijat kokivat tärkeäksi myös päättäjille ja medialle kohdennettavat suorat yhteydenotot. Yritysten kerrottiin kaivanneen rekrytointiapua, jota voisi markkinoinnin kautta toteuttaa:

”Niin, tämmöstä meiltä on kaivattu, ja semmosta meidän pitäis tehdä enemmänkin, antaa heille mahdollisuus myydä tätä seutua ja kaupunkia potentiaalisille omille työntekijöilleen.”

Johtamisprosessiin kuuluu myös tulosten mittaaminen. Haastateltujen mukaan isoille projekteille pyritään Vaasassa määrittelemään numeerisia tavoitteita ja mittareita, joista kaupunki raportoi myös toimintakertomuksessa. Mainostoimistoammattilaisilta saadaan raportteja erilaisten kampanjojen luvuista ja onnistumisesta. Sosiaalisen median kävijöitä ja tykkäyksiä sekä matkailun puolella käyntejä ja yöpymisiä seurataan markkinoinnin mittaamiseksi.

”Niin ja sitten se, että miten paljon Vaasa mainitaan lehtijutuissa, sellanen [raportti] tulee koko ajan sekä hyvässä että pahassa.”

Vaasan asiantuntijoiden mielestä kaupunki voi olla brändi ja sanottiin, että sen pitäisikin olla, koska kilpailu vaan kiristyy kaupunkiseutujen välillä. Vaasalaisten mukaan imagoon vaikuttavat ennen kaikkea teot ja yhteisen tarinan kertominen myös työntekijöiden ja asukkaiden toimesta. Tarvitaan erilaisten ryhmien osallistamista. Nähdään, että paikan imago syntyy ihmisten omista kokemuksista, jota sitten pyritään markkinoinnilla vahvistamaan tai parantamaan, jos se on huono:

”Elikkä että kaupunkilaiset saa niitä hyviä kokemuksia, kaupunkilaiset ja matkailijat saa niitä hyviä kokemuksia, ja saa hyvää palvelua, koska niistä pienistä asioista jokaiselle meille syntyy se oma mielikuva jostain kaupungista tai paikasta missä me ollaan käyty, tai missä me ei olla koskaan käyty.”

”Kyllä se lähtee brändityö ihan siitä omasta pesästä hyvin pitkälle, että parhaimpia brändilähettiläitä on ne omat työntekijät, joita meilläkin on aika paljon, ja sit omat asukkaat, että kyllä se sieltä lähtee sitte eteenpäin elämään.”

Koska profiloituminen on osa markkinoinnin johtamista, kysyttiin Vaasassakin imagon tai brändin elementtejä. Keskeisiksi mainittiin energia ja kansainvälisyys, energia myös energisyytenä tekemisissä. Meri on tärkeä identiteettitekijä, ja ”Suomen aurinkoisin kaupunki” -viestin kerrottiin tulevan edelleen viestinnän teksteissä esiin ja aurinkohan sopii yhteen nykyisen energian kanssa. Korkea koulutus ja nuorekkuus opiskelijoiden ansiosta koettiin myös Vaasan elementeiksi. Ruotsin kielen osa asiantuntijoista näkee sen sijaan isona haasteena imagon kannalta:

”Siihenhän me pyritään, että kun ihminen kuulee sanan Vaasa, et niinku siihen energiaan. Ne on oikeestaan ne kaksi asiaa, et meihin yhdistetään, kansainvälisyys ja energia... - - Ja tietysti täällä kotimaassa tuo meri on meille semmonen, se on niin sisäänrakennettu tähän meihin...”

”Yks mikä meillä selkeesti on meidän imagossa sellanen haaste, on tuo ruotsin kieli. Moni kuvittelee, että täällä pitää osata ruotsia. Joka ei pidä paikkansa. Meillä on siinä ihan järjettömän kova työ, et me saadaan vietyä se viesti, että tällänen perusilmajokelainen ihan oikeasti pärjää täällä. - - Mut se on varmaan sitä epätietoisuutta... - - Ja sit se nähdään jonkunlaisena mörkönä. Sit me yritetään hälventää sitä sillai, että hei se on yksi kieli, meillä puhutaan täällä yli sataa kieltä...”

6 POHJALAISKAUPUNKIEN MARKKINOINNIN ANALYYSI

Tässä luvussa vastataan empiirisen aineiston pohjalta varsinkin tutkimusongelman ”miten”-osuuteen, eli *miten maakuntakeskuskaupungin markkinointia johdetaan ja organisoidaan kilpailukyvyyn edistämiseksi?* Haastattelumateriaali analysoitiin tarkentavien kysymysten valossa, yhteenvetävällä otteella kaikkien kaupunkien osalta. Tulokset linkitetään tässä luvussa teoriakehykseen. Haastattelujen kautta saatu aineisto oli vallitsevan tietämyksen mukaista ja kohtasi paikan markkinointia sekä kaupungin kilpailukykyilmiöitä koskevan teoriakirjallisuuden kanssa. Tämä validoi haastateltujen asiantuntijuuden ja aineiston. Lisäksi voimassa olevia kaupunkistrategioita käytettiin lisäaineistona analyysissä (Kokkolan kaupungin strategia 2018-2021, 2018; Seinäjoen kaupunkistrategia 2018-2015, 2018; Vaasan kaupungin strategia 2018-2021, 2018). Lähdeviitteitä strategioihin ei koettu tarpeelliseksi jokaisen mainintakerran yhteydessä ujuttaa tekstiin luettavuuden takaamiseksi. Analyysissä ei varsinaisesti pyritä vertailemaan kaupunkeja toisiinsa, vaan tarkastelemaan kaupunkimarkkinoinnin nykytilaa ja siihen liittyviä tekijöitä paikkakunnilla. Luvussa seitsemän seuraa tutkimuksen päätelmät keskeisten tulosten pohjalta, tutkimuksen kontribuution arviointia sekä pohdintaa jatkotutkimusaiheista.

Tarkentavat tutkimuskysymykset:

1. *Tunnistaako kaupunki vetovoimatekijänsä osaten hyödyntää niitä kilpailukyvyyn edistämiseksi markkinoinnin kautta?*
2. *Miten markkinointi linkittyy kaupungin strategiatyöhön ja muuhun kehittämiseen?*
3. *Millainen on markkinointiin liittyvä johtamisprosessi ja organisointi?*
4. *Miten kaupungin imagoon pyritään vaikuttamaan? Millaisia elementtejä kaupungin imago tai brändi sisältää?*

Ilmiön ja analyysin havainnollistamiseksi on muotoiltu taulukkoa (Taulukko 2) havainnollistamaan tuloksia ja kuvaamaan kolmen kaupungin ominaisuuksia markkinoinnin johtamisen eri osa-alueilla. Tämän luvun alaotsikoissa avataan kutakin vaakasaraketta kokonaisuutena vastaten tarkentaviin tutkimuskysymyksiin. Taulukko 2 esittelee nämä osa-alueet paikkakunnittain. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miksi maakuntakeskuskaupunki markkinoi ja miten kaupungin markkinointia johdetaan ja organisoidaan kilpailukyvyyn edistämiseksi. Ei siis tutkita sitä, onko kaupunki varsinaisesti kilpailukykyinen, vaan millä avuilla siihen pyritään markkinoinnin kontekstissa. Markkinoinnillisten ponnistusten realisoituminen kilpailukyvyksi onkin monimutkaisempi asia, jonka syy-seuraussuhteita on vaikea osoittaa.

	KOKKOLA	SEINÄJOKI	VAASA
Vetovoimatekijät	<ul style="list-style-type: none"> - Kansainvälisyys - Kulttuurihistoria ja meri - Pienen kaupungin edut - Kemianteollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjyys - Tekemisen meininki - Kasvu - Aktiiviset ihmiset 	<ul style="list-style-type: none"> - Energia - Kansainvälisyys - Meri - Korkeakoulut
Hyödynnetäänkö markkinoinnissa?	<ul style="list-style-type: none"> - Tunnistettuja tekijöitä voitaisiin hyödyntää paremmin, ”terävä kärki” puuttuu 	<ul style="list-style-type: none"> - Selkeä yhteys vetovoimakärkien, strategian ja markkinoinnin välillä 	<ul style="list-style-type: none"> - Selkeä yhteys vetovoimakärkien, strategian ja markkinoinnin välillä
Markkinoinnin linkittyminen strategiatyöhön ja kehittämiseen	<ul style="list-style-type: none"> - Uuden strategian myötä markkinointia ollaan kehittämässä - Ollaan rekrytoimassa markkinointipääällikköä - Hymyilevä Kokkola – kampanja vaikuttanut strategiatyössäkin - Vetovoima ja pitovoima strategisina tavoitteina 	<ul style="list-style-type: none"> - Omaan markkinointiin keskittyminen seudullisen sijaan - Markkinoinnin näkökulma ja vetovoimatekijät huomioitu strategiassa - Päättäjät ja virkamiehet nähdään vaikuttajaviestijöinä 	<ul style="list-style-type: none"> - Seudullisen toiminnan yhtenäistäminen verkkosiv uudistuksella - Merkitys ymmärretään kaupunginjohtossa - Markkinoinnin näkökulma huomioitu strategiatyössä - Viestintästrategia ohjaa koko seudun viestintää ja markkinointia, yhtenevä kaupunkistrategian kanssa
Johtamisprosessi & organisointi - Suunnitteluryhmä (organisointumisen) - Tavoitteet - Keinot - Mittarit - Valvonta	<p>Organisointi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaupungin viestintä, kehitysytio KOSEK, Matkailu Oy - Epäsäännöllisesti kokoontuva, ei koordinoitu markkinointiryhmä <p>Tavoite:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vetovoima ja pitovoima? <p>Keinot:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Messut, some, kampanjat, asukasvideot <p>Mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kampanjakohtaisia, kävijämäärät, klikkaukset 	<p>Organisointi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaupungin markkinointiyksikkö, kehitysytio Into Seinäjoki Oy, Visit Seinäjoki-toiminto - Päivittäinen yhteistyö <p>Tavoite:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asukasluvun kasvu <p>Keinot:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Some, messut, yrittäjävideot, suoramarkkinointi, lähettiläät <p>Mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektikohtaisia, klikkaukset, asukasluvun kasvu <p>Valvonta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raportointi tilinpäätöksessä 	<p>Organisointi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaupungin viestintä- ja markkinointiyksikkö, seudun kehitysytio VASEK, Visit Vaasa - Seudullinen viestinnän johtoryhmä, operatiivinen ydinryhmä <p>Tavoite:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kokonaisvaltainen kasvu <p>Keinot:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Some, tapahtumat, suoramarkkinointi, brändilähettiläät <p>Mittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektikohtaisia, some-tykkääjät, yöpymiset <p>Valvonta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raportointi toimintakertomuksessa
Imagotyö - Miten imagoon pyritään vaikuttamaan? - Kaupunki brändinä?	<ul style="list-style-type: none"> - Koetaan olevan vähän ”hajuton ja mauton” - Vetovoimatekijöiden kirkastaminen - Somen kautta asukkaiden osallistaminen ja sitä kautta me-hengen ja identiteetin vahvistaminen - Pyritään profiloitumaan erityisaloja popularisoimalla 	<ul style="list-style-type: none"> - Halutaan asemoitua 10 suurimman kasvukeskusten joukkoon - Imago perustuu tekoihin - Negatiivisen sisäänpäin kääntyneen pohjalaisuuden neutralisointi - Ollaan luomassa ”sateenvarjobrändiä”; yhteistä, rohkeaa ja yllätyksellistä sanomisen tapaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Teot ja yhteisen tarinan kertominen keskiössä imagotyössä - Imago perustuu kokemuksiin ja hyvään asiakaspalveluun - Halutaan päästä eroon liiallisesta ruotsinkielisyyteen profiloitumisesta, koska se luo monelle negatiivisia mielikuvia - Brändi-ilmeen uudistus tekeillä

Taulukko 2. Miten markkinointia johdetaan ja organisoidaan kilpailukyvyyn edistämiseksi Pohjanmaan maakuntakeskuksissa.

6.1 Vetovoimatekijöiden tunnistaminen ja hyödyntäminen

Tässä tutkimuksessa kilpailukyky sisältää myös vetovoiman käsitteen. Kilpailukyky on ominaisuuksia, joiden avulla kaupunki voi osallistua kilpailuun, ja ennen kaikkea ominaisuuksia, joiden turvin paikka voi menestyä paremmin kuin kilpailijat. Tämän takia on paikallaan kysyä, tunnistaako kaupunki erityiset ominaisuutensa, jotka erottavat sen muista, ja osataanko näitä vetovoimatekijöitä hyödyntää markkinoinnissa kaupungin tunnettuuden ja houkuttelevuuden lisäämiseksi?

Vaasan kärkivetovoimatekijät ovat energia ja meri, jotka näkyvät myös kaupunkistrategian tasolla selkeästi. Seinäjoella taas kärkenä on yrittäjäys ja yrittäjämyönteisyys, joka on niin ikään kantava teema kaupunkistrategiassa. Kokkolan asiantuntijat osasivat mainita kaupungin vetovoimatekijöitä, kuten kemianteollisuuden ja kaksikielisyyden, mutta selkeä erottautumistekijä, joka näkyisi kaupunkistrategiassakin, puuttuu. Tämä johtunee osittain siitä, että Kokkolassa ei ole vielä markkinointipäällikköä tai kovin koordinoitua päätöksentekoa markkinoinnin suhteen. Vetovoimatekijöiden ja markkinoinnin kärkien ”kirkastaminen” on keskeistä niiden tehokkaaksi hyödyntämiseksi. Kirkastaminen vaatii taakseen valintoja ja rajauksia; päätöksentekoa sen suhteen, mihin halutaan profiloitua. Vaikuttavan päätöksenteon edellytys taas on toimiva organisaatio, ja mielikuvien selkeyttämiseksi tulisi välittää yhtä samansuuntaista viestiä. Haastatellut vastasivat kaupunkikohtaisesti pitkälti samoilla asioilla kysymykseen vetovoimatekijöistä ja kaupungin imagon elementeistä. Tämä kertoo siitä, että vetovoimatekijöitä tunnistetaan, mutta niiden hyödyntäminen markkinoinnissa kuitenkin vaihtelee korreloiden johtamiseen ja organisointiin. Empiirisen aineiston perusteella voidaan sanoa, että mitä selkeämpi organisaatio, sitä paremmin vetovoimatekijöitä osataan myös hyödyntää.

Linnamaa (1999) lausui jo vuonna 1999, että elinkeinorakenne profiloi kaupunkeja vahvasti. Tutkimus vahvistaa käsityksen, sillä kaikissa tutkimuskohteissa elinkeinoihin liittyvä vetovoimaelementin voidaan sanoa nousseen vahvimaksi. Yrityksiä ja niiden osaamista osataan siis hyödyntää kaupunkien markkinoinnissa kilpailukykyyn lisäämiseksi ja alueen profiloimiseksi. Työttömyysaste on Kokkolassa, Seinäjoella ja Vaasassa alhainen, mikä osaltaan kertoo yritysten hyvästä tilanteesta. Yritykset-elementtiin on osattu linkittää myös pehmeät vetovoimatekijät. Seinäjoella vahvan pk-yrittäjyyden kautta on syntynyt kaupungin vetovoimatekijä yrittäjämyönteisyys. Vaasassa energiateknologiaan on liitetty tekemisen energisyys. Seinäjoki siis profiloituu yrittäjäkaupunkina, Vaasa energiakaupunkina. Pehmeiden vetovoimatekijöiden

esiintuomisen haastateltavien taholta voidaan nähdä edustavan ymmärrystä siitä, että pehmeistä vetovoimatekijöistä usein syntyy se ainutlaatuinen yhdistelmä ja mahdollisuus erottua (Rainisto 2008, 58). Myös Kokkolassa pehmeitä kulttuurihistoriatekijöitä tunnistetaan ja tahtotilaa on niiden hyödyntämisestä markkinoinnissa, esimerkiksi puutaloalueesta voisi kasvaa aito vetovoimatekijä ja profiloinnin mahdollistaja.

Tutkitut paikkakunnat käyttävät houkuttelevuustekijänään ”pikkukaupungin etuja”, jolloin paikkoja markkinoidaan ison kaupungin vilinään ja monimutkaisuuteen kyllästyneille. Konsepti on lähtöisin USA:sta (Kotler ym. 1999, 38). Maakuntakeskukset asemoituvat edustamaan elämää luonnonläheisessä ja turvallisessa ympäristössä, samalla monipuolisten palvelujen äärellä sekä kansainvälisiä työpaikkoja tarjoten. Toisistaan poikkeavien vetovoimatekijöiden tärkeys eri kohderyhmille voi hankaloittaa osuvien markkinointikampanjoiden ja selkeän identiteetin luomista, kun samanaikaisesti pitäisi markkinoida vaikkapa puutaloaluetta ja luontoa turisteille sekä teollisuusalueita ja viestintäteknologiaa yrityksille.

Luvun yhteenvedoksi johtamisen näkökulmasta todettakoon, että varsinkin Seinäjoella ja Vaasassa tuotiin esille ymmärrys siitä, että strategiatasolla täytyy löytää vetovoimatekijät, ne asiat joilla erotutaan. Selkeät kärkiteemat läpäisevät näiden paikkakuntien kaupunkistrategiat ja tulevat esiin markkinoinnin sisällöissä, mikä tekee markkinointiviestinnästä selkeää ja uskottavaa. Tämä vaatii pohjakeseen vetovoimatekijöiden tunnistamisen ja selkeän rajaamisen. Kokkolassa strategia ja sitä kautta myös markkinointi on vielä hieman ”maailmaa syleilevällä tasolla”, mutta kehittämisen avaimet ovat käsissä. Johdonmukaisen profiloitumistyön tekemiseksi tarvitaan koordinoitu ja vastuunjaoiltaan selkeä organisaatorakenne markkinoinnin saralla, joka jakaa yhteiset tavoitteet ja kertoo samaa tarinaa. Kuntastrategioiden ongelmana on usein se, että ne pyrkivät tarjoamaan kaikille kaikkea. Yksi markkinointitoimijoiden tehtävistä onkin tasapainotella omaperäisten ja uniikkien vetovoimakärkien ja laajan yhteisön hyväksynnän välillä.

6.2 Markkinoinnin linkittyminen strategiatyöhön ja muuhun kehittämiseen

Paikan markkinointi on kiistatta tärkeä väline kaupungin kehittämisessä ja kilpailukyvyyn edistämässä. Tutkimuspaikkakunnilla poliittisessa päätöksenteossa ja strategiatyössä ymmärretään kaupunkimarkkinoinnin merkitys paremmin kuin kymmenen vuotta sitten. Jokaisella paikkakunnalla kuitenkin koetaan, että myönteisen suhtautumisen pitäisi muuttua vielä enemmän sekä raha- että henkilöresursoinniksi. Kaupungin johdolla on myös merkitystä markkinoinnin aseman ja

arvostukseen kannalta. Kaupunginjohtajalla ja johtavilla luottamushenkilöillä nähdään olevan keskeinen rooli; mitä tärkeämpi tai korkeampi päättäjä, sitä enemmän hän myös markkinoi kaupunkia. Kaupungeissa koetaan, että nykyiset johtajat ymmärtävät roolinsa. Ainakin Seinäjoella ja Vaasassa viestintäpäälliköt kuuluvat nykyisin kaupungin johtoryhmään, mikä kertoo viestintä- ja markkinointiasioiden merkityksellisyydestä strategisen tason päätöksenteossa. Kokkolan tapauksessa asia ei tullut ilmi.

Tutkimuksessa selvisi, että kaupunkistrategia asettaa viitekehyksen ja suunnan markkinoinnille. Kaupungin visio on markkinoinninkin tavoite, ja arvovalinnat määrittävät markkinoinnin sisältöjä. Kaupungin markkinoinnilla pyritään edistämään kaupunkistrategian tavoitteita. Poliittinen päätöksenteko ja ”päällikköjoukon” intressit vaikuttavat siihen, edistääkö markkinointi kilpailukykyä. Jos kaupungin ylimmän tason päätöksenteko ja edustustoiminta on pitkäjänteistä sekä linjassa markkinoinnin sisältöjen kanssa, menestyminen on mahdollista.

Seinäjoen visio on olla tekemisen ja onnistumisen kaupunki. Voidaan sanoa, että markkinointi on tukenut visiota muun muassa nostamalla esiin eri alojen pk-yrittäjien tekemisiä aktiivisesti. Vaasan visio on ”Pohjolan energiapääkaupunki – virtaa hyvää elämään”. Tämäkään ei ole ristiriidassa markkinoinnin sisältöjen kanssa, Vaasa profiloituu vahvasti energiaklusteriinsa. Kokkolan visiona on rohkeasti uudistuva, kaksikielinen kestävä kehityksen kaupunki. Uudistuminen näkyy markkinoinnin sarallakin, kun ollaan rekrytoimassa markkinointipäällikköä ja kehittämismieliala on vahva. Kaksikielisyyskin mainittiin haastateltavien toimesta, mutta kestävä kehitys ei juuri tule esiin mainituissa markkinointitoimenpiteissä. Äikäs (2004, 123) sanoo kaupunkien menestymisen perustuvan lähes ainoastaan väkiluvun kasvuun. Kaikki kaupungit ilmaisivat jollan tapaa tavoitteekseen kasvun; uusien asukkaiden ja yritysten houkuttelun. Kasvua pidetään selvästä siis menestyksen mittarina.

Kokkolan strategisten tavoitteiden joukossa on kaupungin aseman vahvistaminen maakuntakeskuksena ja tälle toimenpiteenä on nimetty kaupunki-imagon, -brändin ja -markkinoinnin kehittäminen. Kokkola haluaa olla veto- ja pitovoimainen kaupunki. Kokkola on paikkakunnista ainoa, jolla markkinointi on sanana mainittu kaupunkistrategiassa, muilla markkinoinnin teemat ilmenevät strategian sisällöissä. Seinäjoen kaupunkistrategiassa yrittäjyys on yksi viidestä strategisesta valinnasta, tavoitteena olla yritysten arvostamana Suomen paras kaupunki yrittää sekä edelläkävijä yrittäjämäisen toimintatavan edistämisessä kaikessa kaupungin toiminnassa. Strategisella valinnalla ”Elämäni Seinäjoki” pyritään siihen, että kaupunki on avoin ja helposti lähestyttävä, jolla on vahva identiteetti. Vaasan strategiassa energisyys on yksi viidestä ”perustamme”-osiossa, tarkoittaen kokeiluihin kannustavaa ilmapiiriä ja monipuolista energia-alan

teollisuutta. Vaasan vetovoimaisuustavoitteena on kilpailukyvyn kehittäminen, toimenpiteenä muun muassa kaupungin myynti ja kansainväliset yhteydet elinkeinoelämässä. Seinäjoella ja Vaasassa on siis tunnistettu ja hyödynnetty vetovoimatekijät strategian tasolla, ja ne vastaavat haastateltujen näkemystä. Kokkolalta voisi sanoa uupuvan asiasisällön kirkastamista; mitä ovat ne ainutlaatuiset tekijät, jotka tekevät Kokkolasta veto- ja pitovoimaisen?

Vaasassa halutaan panostaa ja kehittää seudullista markkinointia. Tätä ilmentää parhaillaan käynnissä oleva verkkosivustojen uudistus, jossa VASEKin, Vaasan kaupungin, VisitVaasan sekä tärkeän luontokohteen, Merenkurkun saariston, nettisivut kootaan yhteiselle alustalle. Mainitut tulevat jakamaan myös yhteisen uuden visuaalisen ilmeen, joka julkaistaan syksyllä 2018. Seinäjoella taas mennään päinvastaiseen suuntaa, halutaan keskittyä nimenomaan kaupungin markkinointiin. Visit Seinäjoki aloitti toimintansa 2017 alusta, joka keskittyy vain Seinäjoen matkailumarkkinointiin. Kokkolassa ollaan siinä tilassa, että haetaan toimintamallia tulevaisuuteen muun muassa viestinnän kehittämisohjelman ja elinvoimaohjelman kautta. Näin pyritään kytkemään markkinointiasiat strategiaan ja sitä kautta kaupungin johtamiseenkin entistä paremmin ja johdonmukaisemmin. Seudullista yhteistyötä tehdään edelleen jossain muodossa kaikilla paikkakunnilla, ja itse markkinointiakin toteutetaan monen organisaation yhteistyönä.

Pitkäaikaisen ja johdonmukaisen markkinointityön merkitys tuli haastatteluissa ilmi. Hedelmällisimmät tulokset kun saavutetaan pitkäjänteisen kehittämistyön pohjalta (Äikäs 2004, 103). Haastateltava mainitsi, että Seinäjoki muistetaan edelleen lähinnä Tangomarkkinoista, joiden kulta-aika oli 90-luvulla, ja Vaasa taas Suomen aurinkoisimpana kaupunkina, vaikka sitä ei ole aktiivisesti markkinoinnissa käytetty yli kymmeneen vuoteen. Seinäjoella ja Vaasassa oli kokemuksia siitä, että markkinoinnin sisältöjä ja ilmettä on uudistettu liian nopeasti, alle kymmenen vuoden syklillä.

”viestintäjohtaja kertoi meille [johtoryhmälle], ja kaikki muut olivat että hetkinen, taasko sitä uusitaan, mutta se [vanha visuaalinen ilme] on kuitenkin kymmenen vuotta vanha, ja hänen mielestään se on sillon vanha, ja meidän mielestä se on justiin otettu käyttöön, että kaikki on tottunu että se on nyt tän näköinen. Kymmenen vuotta kunnallisessa maailmassa on aika lyhyt aika.”

”Tekijät tajuaa, että nyt ei kannattaisi lopettaa, mut kuitenkin se päättäjä haluaa jostain syystä, että siinä vähän puuttuu sitä ymmärrystä. Monet on sanonu, että ei se muualla asuva potentiaalinen muuttaja tai se yrityspäättäjä, niin ei he oo siihen kyllästyny. Se kyllästyy se oma väki aina ensin niihin...”

Nämä kuvaavat hyvin poliittista aspektia paikan markkinoinnissa. Kaupunkistrategiasta, eli markkinoinnin suunnannäyttäjistä, päättävien luottamushenkilöiden vaihtuessa neljän vuoden välein, pitkäjänteisyys saattaa kärsiä. Toisaalta myös organisaatiotutkimuksista tuttua muutosvastarintaa havaittiin paikkakuntien markkinoinnissa. Markkinoijat ja päättäjät haluavat uudistaa ilmettä ja sisältöjä aika ajoin, mutta samalla kohdataan muutosvastarintaa henkilöstön taholta, johon tarvitaan muutosjohtamista.

”Mä muistan kun tätä luotiin, tätä nykyistä logoa, niin nousi aikamoinen kohu siitäkin, niin varmaan tästä uudestakin. Ainahan tulee tällaisia kommentteja ennenkun porukka tottuu.”

Jokaisella paikkakunnalla on siis tapahtunut ja tapahtuu monipuolista kehittämistoimintaa markkinoinnin saralla, mikä osoittaa sen merkityksen kasvua. Markkinoinnin avainhenkilöt kehitysyhtiöissä linkittävät markkinoinnin näkökulmia myös muuhun kaupunkikehittämiseen varsin hyvin ja moneen kehitysprojektiin kuuluu itsestään selvänä asiana viestintää ja markkinointia.

6.3 Strateginen markkinointi

Strategisen markkinoinnin prosessi havainnollistaa markkinoinnin johtamista. Kotlerin luoman prosessin osa-alueet ovat tutkimuskaupunkien kohdalla havaittavissa, mutta prosessi ei puhtaasti mekaanisena toteudu. Tämä ei tosin ollut tutkimuksen hypoteesikaan. Kaupunkistrategia asettaa markkinoinnille puitteet ja suunnan, erillisiä markkinointistrategioita ei tutkimuskaupungeilla ole. Viestintäsuunnitelmat ohjaavat markkinointitoimia ja -sisältöjä. Markkinoinnin tavoitteet on johdettu pitkälti kaupunkistrategiasta ja markkinoinnilla pyritään tukemaan kaupungin visiota. Tässä luvussa käydään läpi käytännön strategista markkinointia tutkimuskohteissa, johon limittyvät myös paikan markkinoinnin tasot. Paikan markkinoinnin tasot -kuvio sivulla 26, ja strategisen markkinoinnin prosessi sivulla 33.

6.3.1 Suunnitteluryhmän ja toimintaympäristön analyysin ilmentyminen

Kaupunkistrategian antaessa viitekehyksen ja suunnan markkinoinnin johtamiseen, strategiseen markkinointiin kuuluvan toimintaympäristön analyysin (SWOT) voidaan nähdä tapahtuvan kaupungin strategiaprosessissa. Lisäksi esimerkiksi Vaasassa on erillinen viestintästrategia, jonka valmistelu on noudattanut strategisen markkinoinnin prosessia. Kyseinen viestintäohjelma tukee

kaupunkistrategiaa. Seinäjoella tehdään parhaillaan brändityötä, jonka yhteydessä tehdään myös toimintaympäristön analyysia.

Kaupunkimarkkinoinnin organisoituminen on pohjimmiltaan hyvin samankaltaista kaikissa kaupungeissa. Työnjako on tehty kohderyhmien perusteella, joille on kaikissa tutkimuskohteina omat vastuuorganisaatiot. Asukasmarkkinoinnin vastuutus ei tosin Kokkolan osalta ollut selkeä. Kaupungin viestintä- ja markkinointiyksikkö vastaa pääosin asukasmarkkinoinnista, kaupungin tyttärenä matkailuyhtiö vierailijoista, ja kaupungin tai seudun kehitysyhtiö yritysten markkinoinnista. Organisoitumisen asteessa havaittiin kaupunkien välillä eroja. Voidaan sanoa organisoitumisen markkinoinnin saralla olevan kehittyneempää Seinäjoella ja Vaasassa kuin Kokkolassa. Kokkolaan ollaan lähitulevaisuudessa palkkaamassa markkinointipäällikköä kehitysjohtajan alaisuuteen, Seinäjoelta ja Vaasasta markkinointipäälliköt jo löytyvät. Tosin Seinäjoellakin virka varsin on tuore; kaupungin viestintäyksikkö jakautui kesällä 2017 viestintä- ja markkinointiyksiköiksi. Organisoitumistapojen kelpoisuutta kuvaa osaltaan se, että kaupunkiorganisaatio, kehitysyhtiö ja matkailusta vastaava yritys nostettiin tärkeimpien markkinointitoimijoiden joukkoon kaikilla paikkakunnilla. Avainhenkilöt ja suunnitteluryhmän (Rainisto 2008) ilmentymä on siis nimettävissä jokaisessa kaupungissa. Markkinointitoimijat ovat osa paikan kehittäjäverkostoa, joka on yksi kilpailukyvyyn elementeistä. Kehittäjäverkoston toimivuuden ja kilpailukyvyyn edistämiskyvyn kannalta verkoston johtamisella on tärkeä rooli (Linnamaa 1999). Markkinointiasioissa koordinaatiovastuu on keskeisten organisaatioiden avainhenkilöillä, joita kaikki haastatellut edustavat. Yhteistyötä tehdään monen paikan kehittämistä harjoittavan organisaation kanssa, kuten korkeakoulut, kauppakamari ja tutkimuslaitokset. Pienempiin kampanjoihin ja toimenpiteisiin osallistuvat sidosryhmät määräytyvät asiasisältöjen perusteella. Kehittäjäverkoston koordinoinnissa ja toiminnan suunnitelmallisuudessa koettiin olevan jotakin parannettavaa jokaisella paikkakunnalla.

Kävi ilmi, että hierarkkisessa mielessä markkinoinnin johtamista ei juuri esiinny. Operatiivisella tasolla samat henkilöt tekevät päätöksiä ja käytännön markkinointityötä. Kaupunkistrategiat ja viestintäsuunnitelmat antavat viitekehyksen markkinoinnille, niin kuin kaikille muillekin kaupungin toiminnoille. Vakituinen henkilöresurssi markkinoinnissa on todella vähäinen, noin viisi henkilöä kaikissa organisaatioissa yhteensä jokaisella paikkakunnalla. Tällöin yhteistyön merkitys korostuu ja työ on henkilöriippuvaista. Ainoastaan Seinäjoella on eriytetty markkinointi- ja viestintäyksiköt, Kokkolassa ja Vaasassa toiminnot ovat samassa yksikössä. Kaupunkien markkinointi on siis suuresti riippuvaista inhimillisistä voimavaroista, henkilöiden osaamisesta ja henkilökohtaisesta verkostoitumisesta. Markkinointi nähdään edelleen enemmän kulueränä kuin investointina, koska on vaikea suoraan todistaa mitkä tuotot tai positiiviset asiat ovat markkinoinnin seurausta.

Markkinoinnin luonteeseen kuuluva yhteistyö avainhenkilöiden kesken koettiin pääosin hyvin toimivaksi kaikissa kaupungeissa. Markkinatutkimuksia ostetaan pääasiassa ulkopuolisilta tutkimuslaitoksilta, mutta kaupungin omien asukas- ja yrittäjäkyselyiden koettiin kuitenkin antavan spesifimpää ja ehkä käyttökelpoisempaa tietoa. Pienillä resursseilla omien tutkimusten toteuttaminen on kuitenkin haastavaa. Mittaaminen koettiin kaupunkimarkkinoinnissa problemaattiseksi. Klikkauksia, kävijämääriä ja tykkäyksiä seurataan digimarkkinoinnissa joka paikkakunnalla, mutta ne eivät itsessään kerro markkinoinnin onnistumisesta tai toimenpiteiden syy-seuraussuhteista vielä mitään. Valvonta tai arviointiprosessit markkinoinnissa eivät ole kovin raskaita; ne tapahtuvat pääosin yksikön strategisten tavoitteiden tai viestintäsuunnitelman tavoitteiden toteutumisesta raportoinnin kautta.

”...ne klikkauksetkaan ei oikein vielä riitä, vaan pitäis olla se action, että mitä on tapahtunut sellasen ansiosta. - - kyllä mä koen, että se onnistuminen on tapahtunut sitten, kun meistä puhutaan yleisesti jossakin...”

6.3.2 Kohderyhmät

Kohderyhmien segmentointi eli jaottelu on keskeistä paikan markkinoinnissa. Tätä ilmentää se, että markkinoinnin organisointi ja vastuunjako on tehty tutkimuspaikkakunnilla kohderyhmien perusteella. Työvoiman saatavuus paljastui jokaisen kaupungin haasteeksi yritykset-kohderyhmään liittyen. Markkinoinnin keskeiseksi tehtäväksi koettiin osaavan työvoiman eli inhimillisten voimavarojen houkuttelu. Se on siis tärkeä kilpailukykyelementti tutkimuspaikkakunnille. Erityisesti teknologia-alan työvoimaa kaivattiin alan yrityksiin. Tämä on selvä talouden noususuhdanteen ajan ilmiö, tai ainakin teknologia-alan nopean kasvun seurausta. Toisaalta IT-alan kasvu nähdään myös mahdollisuutena:

”...esimerkiksi tää osaaajapula tulee vaikuttamaan sen, että pääkaupunkiseudulta ja Tampereelta ja Turustakin softatalojen esimerkiksi olis ihan pakko lähteä laajentamaan myös muualle. Ne on viety kaikki osajat jo sieltä pois. Et sitten tulee tämmösten pienempien paikkakuntien mahdollisuus.”

Haastatteluista kävi ilmi kaupunkien hakevat sellaisia ihmisiä markkinoinnin kohderyhmiksi, joiden ajatellaan välittävän positiivista viestiä paikkakunnasta eteenpäin niin sanottuina *brändilähettiläinä*. Synonyymeja tälle olivat sanansaattaja ja myyntipäällikkö. He ovat yhtä aikaa sekä kohderyhmiä että ”markkinointivälineitä”. Monen haastateltavan mielestä juurikin ihmisten positiivinen kokemus

omasta kaupungista ja siitä viestiminen on todella tärkeää kaupunkimarkkinoinnissa, näin ollen keskeinen markkinoinnin keino. Brändilähettiläitä voivat olla ja tutkimuskohteissa ovatkin esimerkiksi asukkaat, yrittäjät, työntekijät tai luottamushenkilöt. Markkinoijan persoonalla ja ilmaisutavalla voi olla jopa suurempi merkitys kuin viestin sisällöllä. Esimerkiksi Seinäjoella yrittäjiä on hyödynnetty brändilähettiläinä videokampanjassa, jossa yrittäjät kertovat hyviä kokemuksia yrittämisestä kaupungista. Hymyilevä Kokkola -kampanjassa julkaistiin videoita, joissa asukkaat kertovat lempiasioistaan Kokkolasta.

”Nythän on hirveän suosittuja nämä brändilähettiläät, että me pestataan sinut Kaisa Kaupunkilainen, maksetaan sulle ehkä jotakin, sit sä sometat tai teet jotain kivoja juttuja, kerrot [kaupungista x].”

”...minä taas teen sitä työtä, että yritykset ja yrittäjät haluais tuoda omalla osaamisellaan sitä esille, että he tykkää tästä Seinäjoesta. Mehän julkaistaan koko ajan haastatteluita, videoita ja semmosia, jossa nämä suosittelee konkreettisesti Seinäjokea. - - kyllähän se on ihan älyttämän tärkeää, mitä joku ihminen sanoo toiselle ihmiselle.”

Voidaan sanoa, että asukkaat ymmärretään vahvasti lähettiläsroolin kautta (Braun ym. 2013). Asukkaita ja yrityksiä ei nähdä vain passiivisina kohderyhminä, vaan heillä on rooli aktiivisina markkinointitoimijoina. Asukkaiden näkemykset ovat tärkeitä ulkoisille kohderyhmille, koska niitä pidetään vapaamuotoisina ja ”sisäpiirin tietona” paikasta. Markkinointia johtaville ja kokonaisuutta suunnitteleville toimijoille tämä tuo haasteen; omaperäisyyden ja viestien aitouden säilyttämiseksi lähettiläitä ei voi liikaa ohjailla tai koordinoida. Paikan markkinoijien tehtävänä onkin vahvistaa positiivista paikallisidentiteettiä lähettiläiden keskuudessa ja mahdollistaa yhteisen tarinan kertomista.

6.3.3 Markkinointistrategiat, markkinoinnin keinot ja kanavat

”Päällikköjoukko” on ratkaisevassa asemassa imagon viestimisen kannalta tavatessaan sidosryhmiä kaupungin edustajina (Äikäs 2004). Johtavat viranhaltijat sekä valtuuston ja hallituksen puheenjohtajisto kuuluvat siis niin ikään lähettiläiden joukkoon. Heidän keskeinen rooli tiedostetaan markkinoinnin asiantuntijoiden puolesta, ja koettiin päälliköiden myös itse ymmärtävän osansa. Brändilähettiläisyyden linkittyminen Kotlerin (ym. 1999) määrittelemiin paikkamarkkinoinnin strategioihin, joista yksi on ihmisten markkinointi. Se tarkoittaa johtajien, yrittäjähenkisten ihmisten

tai paikkakunnalle muuttaneiden hyödyntämistä markkinoinnissa. Tutkimuksen perusteella lähetteliäisyys koetaan erityisen tärkeäksi ja vaikuttavaksi asiaksi.

Kolme muuta Kotlerin määrittelemää paikkamarkkinoinnin strategiaa ovat mielikuvamarkkinointi, nähtävyysharkkinointi ja infrastruktuurimarkkinointi. Infrastruktuurin osalta Vaasassa ja Kokkolassa nostettiin esiin meren ja satamien merkitys. Seinäjoella sijainti pääradan varrella koetaan vetovoimatekijänä, jota hyödynnetään markkinoinnissa. Etäisyys Helsinkiin nähtiin olennaisena ja etäisyyden pienuus tavoiteltavana asiana jokaisen kaupungin asiantuntijoiden mielestä. Kaikilla paikkakunnilla on omat nähtävyytensä, joiden kautta halutaan myös profiloitua. Vaasan alueella on UNESCO:n maailmanperintökohde Merenkurkun saaristo, joka tuodaan entistä lähemmäs kaupunkimarkkinoinnin sisältöjä nettisivujen yhtenäistämisen kautta. Seinäjoella Aalto-keskus on tärkeä ja tunnettu nähtävyys, jonka ympärille pyritään luomaan kaupallisia tuotteita ja palveluita, myös kansainvälisille markkinoille yhteistyössä muiden Aalto-kaupunkien kanssa. Kokkolassa on historiallinen puutaloalue ja kaupungin lähes 400-vuotinen menneisyys kaupankäynnin keskuksena, joita voitaisiin hyödyntää ja konseptoida houkuttelevammiksi markkinoinnin avulla. Johtamisen näkökulmasta tutkimuspaikkakunnilla hyödynnetään varsin laajasti erilaisia markkinointistrategioita, eli markkinointia pohjataan monipuolisesti paikan eri ominaisuuksiin.

Markkinoinnin toimenpidevalikoimaan kuuluu erilaisten vaikuttamisen välineiden käyttäminen, joita esiteltiin luvussa 3.4. (Kotler 1993; Äikäs 2004). *Osallistamisen* lisääminen nähtiin tavoittelemisen arvoisena jokaisessa kaupungissa ja sen toivotaan parantavan sitoutumista paikkaan. Ihmisten saadessa itse vaikuttaa, he uskovatkin asiaan paremmin. Osallistamisella pyritään siis paikallisidentiteetin vahvistamiseen ja markkinointitoimien legitimoimiseen. Osallistaminen ja vuorovaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen sosiaalisen median kautta ilmentävät osaltaan asiakaslähtöisyyttä; halutaan kuulla millaisia mielipiteitä ja tarpeita asukkailla tai muilla kohderyhmillä on. Lisäksi messuille ja muihin tapahtumiin osallistuminen kuuluu markkinoinnin keinovalikoimaan niin yritys- kuin matkailijakohderyhmässäkin. Verkostoituminen aitojen kohtaamisten kautta on someaikakaudesta huolimatta edelleen tärkeää. Päätäjille kohdistetaan suoramarkkinointia, ja esimerkiksi Seinäjoki kontaktoi suoraan soittain alueelle potentiaalisia yrityksiä.

Paikan markkinoinnin ydintoimintoihin lukeutuu paikan vetovoimatekijöistä viestiminen niin, että potentiaaliset asukkaat ja yritykset ovat kilpailueduista tietoisia. Markkinointia tehdään pohjalaiskaupungeissa monin keinoin eri kanavissa. Paikallislehdet nähtiin edelleen tärkeänä kanavana sisäisessä asukasmarkkinoinnissa ja identiteetin luomisessa, vaikka some ja verkkomarkkinointi nimettiin kaikilla paikkakunnilla tärkeimmäksi. Samalla koetaan, että sopivien keinojen löytäminen on pirstaloituneessa maailmassa aina vaan haastavampaa.

”...ihmisten saavutettavuus on aina vaan haastavampaa - - joskus voi olla, että mikä tahansa pieni twiitti tavoittaa pienen kohderyhmän, mut se on olennainen kohderyhmä, ja saadaan sitä viestiä menemään. Se on aina vaan jatkuvampaa työtä - - niinku tiedetään ne yleiset trendit mitkä maailmassa on menossa, ja mitkä vaikuttaa siihen vetovoimaan, ja sitten iskeä niihin oikeilla viesteillä, medioilla. Se on aina vaan vaikeampaa.”

Myös kielteisten mielikuvien poistaminen nähtiin tarpeellisena, joskin haastavana markkinointitoimenpiteenä. Vaasassa ruotsinkielisyys koettiin negaatioita aiheuttavaksi ominaisuudeksi, johtuen epätietoisuudesta. Myös Kokkolaa vaivaa tunnettuuden puute; kaupunki sekoitetaan Kouvolaan, ja sen ajatellaan olevan keskellä-ei-mitään. Seinäjoella taas ”pohjalainen sisäänpäinkääntyneisyys” koettiin asiana, jota pitäisi neutralisoida. Markkinoinnissa negatiivisten mielikuvien poistaminen on kenties se vaikein tehtävä. Pitkäjänteinen, koordinoitu ja johdonmukainen viestintä negaatioista pois päin tuottanee tulosta.

6.4 Imagotyö ja kaupunki brändinä

Yksi paikan markkinoinnin ydintoiminnoista on vahvan sekä houkuttelevan asemoinnin ja imagon luominen paikalle. Tästä syystä osana kaupunkimarkkinoinnin johtamista ja organisointia kilpailukyvyyn edistämiseksi tutkittiin, millainen käsitys markkinoinnin asiantuntijoilla on imagotyöstä. Imagon rakentamisen kautta pyritään vaikuttamaan ihmisten mielikuvien muodostumiseen paikasta. Haastatelluilta kysyttiin, miten kaupungin imagoon tai mielikuviin pyritään vaikuttamaan, ja mitä elementtejä oman kaupungin imago tai brändi sisältää. Osa asiantuntijoista oli varautuneita brändi-käsitteen käyttämisen suhteen ja imagosta puhuminen koettiin osittain relevantimmaksi. Brändiksi ”kasvaminen” nähtiin kuitenkin tavoittelemisen arvoisena asiana, ja brändityötä tehdään jokaisessa tutkimuskaupungissa.

Haastattelujen perusteella tutkimuspaikkakunnilla tiedostetaan vahvan paikallisidentiteetin olevan lähtökohta positiivisen ja tunnetun imagon rakentamiselle. Tulee olla jonkunlainen identiteetti, jonka kautta voidaan erottua. Ihmisillä on sisäsyntyinen tarve yhteisöllisyyteen ja oma kotikaupunki on parhaimmillaan ylpeydenaihe. (Stoker 2011, 20-21; Zimmerbauer 2011, 248.) Identiteetti muodostuu imagoksi markkinointiviestinnän keinojen kautta. Kilpailukykyä voidaan pyrkiä edistämään hallitsemalla ja ohjaamalla mielikuvia haluttuun suuntaan. Asiantuntijat jakoivat näkemyksen siitä, että imagon syntymiseen vaikuttavat ennen kaikkea teot; kaupungissa saatava hyvä asiakaspalvelu ja

kokemukset. Esimerkiksi Seinäjoella tavoitteena on asemoitua kymmenen maan suurimman kasvukeskuksen joukkoon ja tiedostetaan, ettei se tapahdu ilman todellista väestönkasvua.

”...markkinointi ei oo pelkästään sitä, että yksi taho sitä tekee, vaan sehän on niinku varsinki kunnan toiminnassa paljon sitä asiakaspalvelua ja asiakaspalveluprosesseihin liittyvää. Ja sen pitäis mennä läpi organisaation ihan kaikessa tekemisessä, pitäis näkyä kokkolalainen tapa, mikä tavallaan lähtee rakentamaan sitä mainetta ja sitä kautta brändiä.”

Koko kaupunki työntekijöineen on siis avainasemassa mielikuvamarkkinoinnissa ihmisten toimiessa brändilähettiläinä. Strateginen markkinointi ei ole vain viestien lähettämistä, vaan asiantuntijoidenkin sanoin myös viestien vastaanottamista, responsiivisuutta asukkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeille. Markkinoinnin johtamiseen kuuluu valintojen tekeminen sen suhteen, ketä kuunnellaan ja minkä asukasryhmän tai -ryhmien identiteetistä jalostuu se koko paikallisyhteisön jakama ”omakuva”. Tutkimuksessa tämä ilmeni siten, että paikkakunnat haluavat yhä laajemmin osallistaa asukkaita strategiatyöhön ja brändinkin luomiseen. Osallistamisen kautta luodaan myös yhteistä identiteettiä asukkaille ja sitoutumisen tunnetta paikkakuntaan:

”...mä luulen kans, että jos sä oot ollu mukana sen brändin rakentamisessa, niin sä oot ylpeä siitä ja haluat tuoda sen eri tavalla.”

Seinäjoen imagon elementtejä asiantuntijoiden tulkitsemana ovat yrittäjämyönteisyys, ”tekemisen meininki”, tahto ja aktiiviset asukkaat. Negatiivista pohjalaisesta jäyhyyttä halutaan neutralisoida. Kokkolassa meren ja kansainvälisyyden sanottiin olevan osa imagoa. Lisäksi jalkapallo ja muita urheilulajeja liitetään Kokkolaan, mutta nähdään myös negatiivisen medianäkyvyyden vieraannuttavan ihmisiä. Me-hengen ja paikallisidentiteetin vahvistamista positiivisuuden kautta kaivattiin Keski-Pohjanmaalla. Vaasan imagotekijöiksi nimettiin energia ja kansainvälisyys, meri sekä korkea koulutus. Ruotsin kieli taas on selkeä haaste, ihmisten mielikuvissa se on ”mörkö” ja ongelma, jonka uhkaa markkinoijat pyrkivät hälventämään. Näiden imagon rakennetekijöiden tunteminen paikan markkinoijien ja hallinnon toimijoiden tasolla on tärkeää pitkäjänteisen mielikuvien hallinnan kannalta. Näistä vastauksista näkyy selkeä linkki vetovoimatekijöihin ja strategiaan valintoihin.

Haastattelujen ja kaupunkistrategioiden perusteella voidaan sanoa, että Kokkola on imagotyössä ”jälkijunassa” suhteessa Seinäjokeen ja Vaasaan. Vetovoimatekijöiden kirkastaminen on tekemättä. Vetovoiman ja pitovoiman tavoittelu ei vielä itsessään tarkoita mitään, vaan tulee määritellä tekijät, joiden avulla voimat saavutetaan. Kokkolassa ollaan kuitenkin oikeilla kehitysurilla; Material Week -asiantuntijatapahtumaa kemian alalla pyritään suuntaamaan myös tavallisille ihmisille sopivaksi,

mikä edesauttaisi kaupunkia profiloitumaan ”kemiakaupungiksi”. Muidenkin eritysalojen osaamista on tarkoitus kampanjoiden avulla tuoda esiin populaaristi. Koordinaation ja vastuuhenkilön puute markkinoinnissa ollee yhtenä syynä siihen, että selkeitä profiloitumispäätöksiä ei ole vielä tehty.

Ulkopuolisten mielissä syntyvän imagon rakentaminen ei ole helppoa ja vaatii perustakseen paikallisidentiteetin, joka koetaan ainakin Seinäjoella ja Vaasassa varsin vahvaksi haastateltujen taholta. Imagotyötä pidetään kaupungeissa tärkeänä, ja mielipidevaikuttamiseen niin ikään panostetaan. Asiantuntijat pohtivat myös sitä, huokuvatko identiteettitekiäjät ulospäin imagoksi saakka. Koettiin, että imagon elementit voivat olla ihan yllättäviäkin asioita kaupungin sisältä katsottuna, eivätkä vastaa välttämättä identiteettiä.

”...kunta on aika monimutkainen, moniulotteinen, monialainen toimija, et pitää sen maine niinkun yllä kokonaisvaltaisesti ja kontrolloidusti, niin se on hirmu haastavaa.”

”...sellasta kaiken kansan koko ajan jakamaa brändiä on aina vaikeampi saavuttaa, koska kansa elää eri todellisuuden sfäreissä.”

Jälkimmäinen lausahdus kuvaa hyvin tietoyhteiskuntaa ja virtojen tilaa. Vaikka ihmiset asuvat jollain paikkakunnalla, heidän todellisuutensa ei ole enää paikkaan sidottu. Imagoon liittyy myös ajallinen näkökulma, joka näkyy käytännössä tutkimuspaikkakunnilla jatkuvana tarpeena uudistua. Yksi Seinäjoen asiantuntijoista näki KOMIA-markkinoinnin lopetetun liian aikaisin, koska tekijät kyllästyvät ennen yleisöä. Vaasassakin brändi-ilmeen uudistus kymmenen vuoden syklillä on aiheuttanut ihmetystä nopeasta tahdistä. Kokkolassa on tehty imagomarkkinointiin liittyviä toimenpiteitä viimeksi yli kymmenen vuotta sitten ja nyt on herätty taas asian tarpeellisuuteen. Haastateltujen markkinoinnin asiantuntijoiden keskuudessa oli havaittavissa yleinen muutosmyönteisyys ja kehittämismieliala. Muutosjohtamista tarvitaan jopa kaupungin visuaalista ilmettä uudistettaessa, ja uudelleenorganisoinnista voi olla apua vastuunjakojen selkiyttämisessä ja vanhoista tehottomista toimintatavoista poisoppimisessa.

7 PÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään vastauksia kaksiosaiseen tutkimusongelmaan: ”*miksi maakuntakeskuskaupunki harjoittaa markkinointia?*” ja ”*miten maakuntakeskuskaupungin markkinointia johdetaan ja organisoidaan kilpailukyvyyn edistämiseksi?*”. Tutkimuskohteena oli kolme Pohjanmaan maakuntakeskusta Kokkola, Seinäjoki ja Vaasa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, tunnistaako kaupunki vetovoimatekijänsä osaten hyödyntää niitä kilpailukyvyyn edistämiseksi markkinoinnin kautta, miten markkinointi linkittyy kaupungin strategiatyöhön ja muuhun kehittämiseen, millainen on markkinointiin liittyvä johtamisprosessi ja organisointi sekä miten kaupungin imagoon pyritään vaikuttamaan.

Keskeiset tulokset

Tutkimuksen perusteella maakuntakeskus harjoittaa markkinointia ensinnä siksi, että strategisen markkinoinnin avulla tunnistetaan paikalle keskeiset vetovoimatekijät ja markkinoinnin keinoin tuodaan ne houkuttelevasti ihmisten tietoisuuteen, jolla pyritään lisäämään paikan vetovoimaa ja kilpailukykyä. Toiseksi, on tärkeää, että markkinointi-ideologia linkittyy strategiatyöhön ja muuhun kaupunkikehittämiseen, jotta sen hyödyistä voidaan nauttia. Kolmantena siksi, että hyvin organisoidun ja johdetun strategisen markkinoinnin avulla voidaan luoda kaupungille vahva identiteetti, rakentaa positiivista imagoa sekä tunnettua brändiä. Lukujen kaksi ja kolme teoriaosuudessa perusteltiin kaupunkimarkkinoinnin harjoittamista kattavasti. Teoria oli osittain vanhahtavaa, mutta siitä huolimatta se ilmentää maakuntakeskusten nykypäivää ja paljon vastaavuuksia empiirisen osion käytäntöihin löytyi.

Maakuntakeskuskaupungit harjoittavat markkinointia myös siksi, että yritysmäisten toimintatapojen soveltaminen on ylipäättään lisääntynyt paikallishallinnossa. Asiakaslähtöisyyteen panostaminen kaupunkikehittämisessä ja strategisen markkinoinnin hyödyntäminen ilmentävät tätä. Tutkimuksessakin selvisi, että markkinointia ei koeta vain yksittäisenä toimintona, vaan markkinointinäkökulman tulisi integroitua kaikkeen kaupunkiorganisaation toimintaan varsinkin asiakaspalveluprosessien kautta. (Eshuis ym. 2013.) Kunnille ja kaupungeille olisikin hyödyllistä soveltaa *palvelulähtöistä ajattelua* markkinoinnissaan, joka on nousemassa markkinoinnin tutkimuksessa vallitsevaksi paradigmaksi (Warnaby 2009). Jo senkin takia, että kaupungit ”myyvät” pääosin palveluja, eivätkä tuotteita, tämä logiikka olisi sopiva.

Tutkimuksen empiirinen osio vastasi käytännönläheisesti kysymykseen siitä, miten maakuntakeskuskaupungin markkinointia johdetaan ja organisoidaan kilpailukyvyyn edistämiseksi. Toteutetut markkinointiasiantuntijoiden teemahaastattelut tuottivat tutkimukselle validia dataa sillä perusteella, että haastateltujen näkemykset istuivat kaupunkimarkkinoinnin teoriakehykseen. Tämä vahvistaa aineiston analyysin logiikan sopivuuden, joka oli deduktiivinen päättely, eli aikaisemman tutkimustiedon testaaminen uudessa kontekstissa.

Keskeisimpinä tuloksina selvisi, että maakuntakeskuskaupungit tunnistavat vetovoimatekijöitään ja niitä osataan hyödyntää markkinoinnissa. Pehmeät tekijät ovat yhä tärkeämpiä erottumisen kannalta. Pelkkä tunnistaminen ei kuitenkaan riitä, vaan vetovoimatekijät vaativat ”kirkastamista”, jotta kaupunkia profiloivat ominaisuudet saadaan valjastettua houkuttelevaksi markkinoinniksi ja sitä kautta kilpailukykyä edistämään. Kirkkaus tarkoittaa vetovoimatekijöiden uniikkiutta sekä selkeää yhteyttä vetovoimakärkien, kaupunkistrategian ja markkinoinnin sisältöjen välillä. Olennaista on valita selkeät vetovoimakärjet ja käyttää niitä markkinointiviestinnässä mahdollisimman monipuolisesti. Vetovoimatekijöiden tunnistamiseen ja kaupungin profiloimiseen tarvitaan päätöksentekoa. Vaikuttavien päätösten tekemiseksi vaaditaan toimiva organisaatio. Johtamisen näkökulmasta kaupungeissa tehdään siis päätöksiä vetovoimatekijöiden löytämiseksi ja rajaamiseksi. Paikan markkinoinnin avainhenkilöiden keskeisenä johtamishaasteena onkin tasapainon löytäminen omaperäisten markkinoinnin kärkien ja laajan paikallisyhteisön tuen välillä (Braun ym. 2013, 20-21). Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että markkinointi linkittyy väistämättä kaupunkistrategiaan, tehdessään julkilausutuksi ja tuoden tietoisuuteen paikan arvot, vision ja strategiset valinnat. Tai ainakin sen pitäisi tehdä niin. Kaupunkistrategia antaa viitekehyksen ja suunnan markkinoinnille ja markkinoinnin johtamiselle. Toimintaympäristön analyysi, visio ja tavoitteet johdetaan markkinointiin strategiatyöstä. Tutkimustulosten mukaan markkinoinnin näkökulma huomioidaan yhä paremmin strategiatyössä, ja ylin johto sekä päättäjät tiedostavat markkinoinnin merkityksen.

Tutkimuksen perusteella organisoituminen ja työnjako markkinoinnin saralla on kaupungista riippumatta hyvin samankaltainen ja perustuu kohderyhmiin. Byrokraattista johtamista ei havaittu, joten markkinoinnin voidaan sanoa olevan yksi dynaamisimmista paikallishallinnon toiminnoista. Tutkimuksen perusteella markkinoinnin asiantuntijat maakuntakeskuksissa ovat kehittämishenkisiä ja muutosmyönteisiä. Heidän pyrkimyksensä paikan kilpailukyvyyn edistämiseksi osana paikan kehittäjäverkostoa ovat aitoja ja sisäsyntyisiä. Avainhenkilöiden kyvykkyys, itseohjautuvuus sekä vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä markkinoinnin onnistumiseksi, koska henkilöresurssit ovat vähäiset. Julkisen sektorin ja moninaisten sidosryhmien välinen vuorovaikutus on olennaista. Asiantuntijoiden keskuudessa penättiin rohkeutta ja yllätyksellisyyttä. Nämä ilmentävät luovaa

jännitettä ja sen olemassaolon tärkeyttä kilpailukyvyyn edistäjänä (Sotarauta 2001). Markkinointia koskevan päätöksenteon johdonmukaisuuden nimissä on tärkeää, että paikan markkinoinnin avainhenkilöiden kesken vastuunjaot ovat selkeät.

Keskeiseksi markkinoinnin keinoksi nousivat brändilähettiläät; asukkaat, yritykset ja yrittäjät, luottamushenkilöt ja kaupungin työntekijät. Aukkaita ei koettu ainoastaan kohderyhmiksi, vaan myös aktiivisiksi markkinointitoimijoiksi. Aukkaat lähettälänä takaavat (tai eivät takaa) uskottavuuden kaupungin lähettämille viesteille. Paikan markkinointiorganisaation tehtävänä onkin kannustaa brändilähettiläitä kertomaan yhteistä tarinaa, koska aidot sisäpiirin näkemykset ovat tärkeitä houkuttimia ulkopuolisille. Aukkaat ovat myös kansalaisia ja äänestäjiä; he lopulta legitimoivat paikan brändin ja osaltaan rahoittavat markkinointia. (Braun ym. 2013 20-21.) Tämän ymmärrystä tutkimustuloksissa osoittaa se, että ihmisiä pyritään osallistamaan strategia- ja brändityössä, jotta he voisivat identifioitua paikkaan. Sisäisen viestinnän ja markkinoinnin merkitys siis korostuu. Johtamisen ja organisoimisen kautta resursseja tulee kohdistaa sisäiseen markkinointiin. Kotlerin malleissa (Kotler ym. 1999) paikan markkinointi ajatellaan pääosin ulkopuolisille kohdistettuna, mutta tänä päivänä ymmärretään sisäisen markkinoinnin ja vuorovaikutuksen olevan vähintään yhtä tärkeää. Tältä osin siis vanhahtava teoria ei tunnistanut tutkimustuloksissa keskeiseksi paljastunutta asiaa.

Imagotyö ja paikkojen brändäys on erittäin trendikästä nyt sosiaalisen median aikakaudella, kun organisaatioiden suosio ja menestys perustuvat mielikuvien synnyttämiseen ja hallintaan. Tutkimus paljasti odotetusti, että tärkeimmät markkinointikanavat ovat kuntakentälläkin digitaalisia. Median luomilla mielikuvilla kun on keskeinen rooli yhteiskunnallisten ilmiöiden tulkinassa 2010-luvulla (Leinonen 2010, 323). Paikan identiteetti muodostuu tänä päivänä osaltaan informaatioteknologian ja sosiaalisen median kautta liittäen ihmiset erilaisiin virtoihin ja verkostoihin, jotka eivät ole välttämättä paikkaan sidottuja (Castells 2000). Mielikuvayhteiskunta ja viestintäteknologian kehittyminen luovat kaupungin toiminnalle omat haasteensa, mutta samalla somemaailma on nostanut markkinoinnin ja sen keinoin vaikuttamisen entistä paremmin esille ja tehnyt siitä helpompaa. Tämä antaa mahdollisuuksia kaupunkimarkkinoinnille ja pienillä resursseilla onnistumiselle. Sosiaalinen media on oivallinen väline vuorovaikutukseen ja osallistamisen lisäämiseen.

Imagon rakentaminen ja siihen vaikuttaminen on kokonaisvaltaista maineenhallintaa ja toivotut mielikuvat sekä imago ovat pitkäjänteisen työn, toimintasuunnitelmien ja kampanjoiden tulosta. Tarvitaan siis johtamista ja organisoimista. Poliittinen päätöksenteko tosin saattaa hankaloittaa vaikuttavien markkinointisuunnitelmien tekemistä ja toimeenpanoa kaupunkistrategiasta päättävien

ihmisten ja mielipiteiden vaihtuessa vaalikausittain (Rainisto 2008, 49). Tutkimuksen perusteella parempaan suuntaan ollaan kuitenkin menossa.

Positiivinen imago siis on kilpailukykyisen paikan edellytys, ja imagotyö on olennainen osa strategista markkinointia (Äikäs 2004, 55-56). Imago perustuu ennen kaikkea tekoihin, joka tämänkin tutkimuksen tulosten valossa ymmärretään. Vahva paikallisidentiteetti on välttämätön positiivisen ja tunnetun imagon perustana (Zimmerbauer 2011, 248). Brändin luomiseen ja kehittämiseen liittyvää työtä tehdään parhaillaan jokaisessa kohdekaupungissa, tai ainakin siihen pyritään. Paikan brändäys on varsin uusi toimintakenttä varsinkin Suomessa, joten monessa tapauksessa se kärsii vielä pirstoutuneisuudesta ja koordinaation puutteista muihin kaupungin toimintoihin. (Eshuis ym. 2013, 508-509.) Tärkeää on tehdä pitkäjänteistä mielikuvamarkkinointia ohjatakseen tapahtumia haluttuun suuntaan, jotta kohderyhmien mieliin muodostuva paikan imago olisi yhtenevä identiteetin kanssa. Kaupungin virka- ja poliittisen johdon sekä paikan markkinoinnin avainhenkilöiden tuleekin tehdä strategisia valintoja ilmaisutapojen määrittämiseksi, johon kuuluu muun muassa vetovoimatekijöiden käsitteellistäminen ja kommunikointi (Abratt & Kleyn 2010, 1050-1051).

Pohdintaa ja tutkimuksen kontribuutio

Koska tutkimusongelma kysyi, miten markkinointia johdetaan ja organisoidaan kilpailukykyyn edistämiseksi, on paikallaan tehdä vielä johtopäätöksiä kilpailukykyyn elementteihin liittyen. Kilpailukyky on ominaisuuksia, joilla paikka erottuu joukosta ja on jollakin tapaa parempi kuin muut (Linnamaa 1999, 18-20). Vetovoiman käsite sisältyy kilpailukykyyn. Tässä tutkimuksessa kilpailukykyyn elementit edustavat laajempia teoreettisiakin asiakokonaisuuksia ja vetovoimatekijät ovat enemmän yksittäisiä paikan ominaisuuksia.

Toimiva kehittäjäverkosto on yksi kilpailukykyyn elementeistä ja markkinointi on yksi kehittäjäverkoston toiminnan muodoista. Yhteisen identiteetin ja imagotyön voidaan nähdä vahvistavan paikallista kehittäjäverkostoa, kun tehdään töitä yhteisen kotipaikan houkuttelevuuden eteen. Markkinoinnin avulla muodostetaan ja kerrotaan yhteistä tarinaa. Entä millaisia inhimillisiä voimavaroja maakuntakeskuksissa koettiin tarvittavan kilpailukykyyn edistämiseksi? Ensinnäkin on todella tärkeää, että inhimillisiä voimavaroja valjastetaan markkinointivälineeksi brändilähettiläinä. Lisäksi tutkimuksesta paljastui muutamia maakuntakeskuksille tärkeitä kohderyhmiä, joiden tavoittamiseksi tarvitaan strategista markkinointia ja vastuunjakoja. Elinkeinoelämän puolella kohderyhmiä ovat alueelle tärkeiden alojen ja tukialojen yritykset. Liiketoiminta-alojen kehityskulut vaikuttavat tutkituilla paikkakunnillakin työllisyyteen ja työvoiman tarpeeseen; teknologia-alan

nousu näkyy. Asukassegmentissä houkutellaan erityisesti tärkeiden alojen osajia, lapsiperheitä ja opiskelijoita. Paluumuuttajat ovat myös pienemmille kaupungeille keskeinen kohderyhmä olemassa olevan tunnesiteen takia. Oletettavasti kaikki kaupungit haluavat tuoda elinympäristön laadun ja turvallisuuden esiin markkinointisisällöissä. Tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat jakoivat tieteinkin vahvistaman näkemyksen siitä, että imago vaatii taakseen aitoja tekoja (Äikäs 2004; Rainisto 2008). Organisoitu ja suunnitelmallinen markkinointi voi siis parhaimmillaan kannustaa kehittämään fyysistä ympäristöä ja asiakaspalveluprosesseja, jotta houkutteleva ja positiivinen viesti paikasta voidaan perustaa tosiseikkoihin toimivista palveluista.

Kappaleesta seuraa johtopäätös, että markkinoinnin keinoin voidaan vaikuttaa kilpailukyvyn elementteihin ja korostaa haluttuja tekijöitä. Tällä tutkimuksella ei oteta kantaa siihen, kasvattaako markkinointi tosiasiallisesti tutkimuskohteiden kilpailukykyä, vaan selvitettiin sitä, miten kaupunki pyrkii edistämään kilpailukykyään markkinointia johtamalla ja organisoimalla.

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamisen kannalta kolmen kaupungin tarkastelu mahdollisti perustellumman ja yleistettävämmän analyysin kuin mitä yhden kaupungin tutkiminen olisi tuottanut. Haastateltavien määrää ei olisi voinut ainakaan vähentää, koska jokainen toi aineistoon oman erityisen näkökulmansa. Haastateltavia lisäämällä olisi saatu varmasti lisää nippelitietoa markkinointikäytännöistä, mutta laajemmat linjat organisoitumisesta ja markkinoinnin johtamisesta olisivat oletettavasti pysyneet samana, koska jo nyt haastateltujen kymmenen asiantuntijan näkemykset eivät suuresti poikenneet toisistaan kaupunkien sisällä. Tutkimuskohteet osoittautuivat oivallisiksi aineiston sisällön monipuolisuuden kannalta. Jokaisessa kaupungissa tapahtuu tällä hetkellä paljon markkinoinnin saralla ja kehittämismieliala on vahva. Kohdekaupungit paljastuivat varsin erilaisia vetovoimatekijöitä hyödyntäviksi, mikä lisää tutkimuksen mielenkiintoa. Markkinoinnista oli löydettävissä selkeä organisaatorakenne ja johtamisperiaatteita.

Tutkimus vastasi monipuolisesti sille asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimus nostaa tietoisuuteen ja näkyväksi organisoitumisen ja toimintatavat, jotka tottumus on voinut häivyttää itsestään selväksi. Tutkimus myös nostaa tietoisuuteen ja näkyväksi sen, mikä on koettu, mutta ei ole vielä välttämättä tietoisesti ajateltu eli vetovoimatekijät ja paikan identiteetin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 41.) Tutkimus ei tarjoa tieteellisesti mullistavaa uutta informaatiota tai ajattelumalleja, joten kontribuutio uuden tiedon tuottamisessa on varsin ohut. Tutkimus tarjoaa enemmänkin käytännön case-materiaalia ja teoreettista tартtumapintaa paikan markkinoinnista kiinnostuneille kuntapäätäjille.

Vaikkakin kansainvälinen tieteellinen keskustelu on siirtymässä paikan markkinoinnista paikan brändäykseen, tämä tutkimus osoittaa, että suomalaisen maakuntakeskuksen tai pienemmän kunnan

tasolla on tärkeää kiinnittää huomiota markkinoinnin johtamiseen ja organisointiin sekä imagotyöhön vetovoimatekijöiden tunnistamiseksi ja valjastamiseen houkuttelevaksi markkinoinniksi. Brändin luominen on muodikasta kuntakentällä tällä hetkellä, mutta hyvän brändin rakentaminen ei onnistu ilman johdonmukaista pohjatyötä ja organisointia. Muut maakuntakeskuskaupungit ja pienemmät kunnat saavat mahdollisuuden benchmarkata organisointitapoja ja tärkeiksi koettuja markkinoinnin keinoja käsillä olevan tutkimuksen avulla. Lisäksi muut kunnat voivat saada inspiraatiota omien vetovoimatekijöidensä kirkastamiseen ja niiden hyödyntämiseen sekä kaupunkistrategiassa että markkinoinnissa sisällöissä.

Tutkimustulosten yleistettävyyden on rajallista, koska tutkimuskohteena oli vain kolme kaupunkia ja näiden kaupunkien markkinoinnin johtaminen ja organisoituminen tietyssä ajankohtana. Paikan markkinointi on luonteeltaan dynaaminen toiminto, joka jatkuvasti kehittyy ja etsii uusia sisältöjä pyrkiessään sopeuttamaan kaupungin toimintaa toimintaympäristön muutoksiin ja asukkaiden tarpeisiin (Kotler ym. 1999; Eshuis ym. 2013). Tämän tutkimuksen voisi toteuttaa missä tahansa Suomen kaupungissa tai kunnassa, mutta tulokset olisivat tietysti poikkeavia.

Haastatteluissa ilmeni, että jokaisella tutkimuspaikkakunnalla markkinoinnin merkitys ymmärretään nykyään paremmin kuin kymmenen vuotta sitten, ja toimintatavat ovat kehittyneet ja muuttuneet johdonmukaisemmiksi. Olisi paikallaan tutkia yhden kaupungin kehittämistä markkinoinnin näkökulmasta ajallisesta perspektiivistä, seuraten Kokkolan, Seinäjoen tai Vaasan kehitystä markkinoinnin ja brändäyksen saralla seuraavan kymmenen vuoden ajan. Markkinoinnin johtamisen ja organisoinnin yhteys tosiasialliseen imagoon kaupungin ulkopuolisten silmin olisi myös mielenkiintoinen, enemmän tutkimusresursseja vaativa jatkotutkimusaihe. Tutkimuspaikkakuntien osalta olisi kiinnostavaa selvittää, tunnistetaanko omasta mielestä kirkkaat vetovoimatekijät kaupungin ulkopuolella, eli onko identiteetti rakentunut toivotuksi imagoksi? Tämä vaatisi laajempaa otantaa ihmisten mielikuvista ja asenteista paikkakuntia kohtaan.

LÄHTEET

- Abratt, R. & Kleyn, N. (2012). *Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. Reconciliation and integration*. European Journal of Marketing 46(7/8), 1048-1063.
- Anholt, S. (2010). *Definitions of place branding – Working towards a resolution*. Place Branding and Public Diplomacy, 6(1), 1-10.
- Anttiroiko, A-V. (1990). *Kunnan markkinointikeinojen yhdistelmä*. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitoksen suunnitelusarja 41/90. Tampere.
- Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. (toim.) (2007). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Kunnallistutkimuksia, Tampereen yliopisto. Tampere.
- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M. & Brennan, R. (2012). *Marketing: An Introduction*. Pearson Education Ltd. UK.
- Ashworth, G. J. & Kavaratzis, M. (2009). *Beyond the logo: Brand management for cities*. Journal of Brand Management, 16(8), 520-531.
- Braun, E., Kavaratzis, M. & Zenker, S. (2013). *My city – my brand: the different roles of residents in place branding*. Journal of Place Management and Development, Vol 6 Issue: 1, 18-28.
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society – The Information Age; Economy, Society and Culture. Second Edition*. Blackwell Publishers. UK.
- Eshuis, J., Braun, E. & Klijn, E-H. (2013). *Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups*. Public Administration Review. Vol. 73 Issue 3, p 507-516.
- Halonen, T. (2016). *Maineella menestykseen – mainetyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä: tapaustutkimus maineen ja aluekehityksen yhteydestä kolmella kaupunkiseudulla*. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Rovaniemi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Karvelyte, K. & Chiu, J-H. (2011). *Planning process of city brands: A case study of Taipei City*. Place Branding and Public Diplomacy. Vol. 7, 4. s. 257-270
- Karvonen, E. (1999). *Elämää mielikuvayhteiskunnassa: imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa*. Gaudeamus. Helsinki.

- Kavaratzis, M. (2008). *From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen. Unpublished PhD thesis
- Kavaratzis, M. & Hatch, M. J. (2013). *The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory*. Marketing Theory, Vol. 13 No. 1, 69-86.
- Keefe, L. (2004). *What is the meaning of 'marketing'?* Marketing News. 15/9/2004, 17-18.
- Kostiainen, J. (2001). *Kaupunkimarkkinointi globaalissa kilpailutilanteessa. Esimerkkeinä Jyväskylän, Tampereen ja Turun kaupunkiseudut*. Teoksessa Kostiainen, J. (toim.) (2001). *Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista*. Suomen Kuntaliitto Acta-sarja nro 141, s. 13-40.
- Kostiainen, J. (2002). *Urban Economic Development Policy in the Network Society*. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry, Acta-sarja 197. Tampere.
- Kotler, P., Haider, D. & Rein, I. (1993). *Marketing Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press, A Division of Macmillan, Inc. New York.
- Kotler P., Asplund C., Rein I. & Haider D. (1999). *Marketing Places Europe. Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. Pearson Education Limited. UK.
- Källström, L. & Ekelund, C. (2016). *What can a municipality offer to its residents? Value propositions and interactions in a place context*. International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, vol. 10 issue 1, 24-37.
- Leinonen, J. (2010). *Tehojohtajia, kuntalaisten palvelijoita ja innovatiivisia visionäärejä: kuntajohtajuuden rakentuminen kunta-alan julkaisuissa*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 38: 4/2010, s. 322-340.
- Linnamaa, R. (1999). *Kaupunkiseudun kilpailukyvyyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit*. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. s. 18-40.
- Linnamaa, R. & Sotarauta, M. (2000). *Verkostojen utopia ja arki – Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta*. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, SENTE-julkaisuja 7/2000. Tampereen yliopisto.
- Parkkinen, J. (2017). *Vetovoimakilpailu – tutkimus seutukaupunkien vetovoimaisuudesta seutukaupunkijohtaja tulkitsemana*. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto.
- Rainisto, S. (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki University of Technology.
- Rainisto, S. (2008). *Kaupunkibrändi: paikan markkinoinnin teoriaa ja käytäntöjä. Case Helsinki ja case Lahti*. Kouvola. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

- Raunio, M. (2001a). *Osaajat valintojen kentällä. Helsingin, Tampereen, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seutujen vetovoimaisuus virtaavassa maailmassa. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, SENTE-julkaisuja 11/2011. Tampereen yliopisto. Tampere*
- Raunio, M. (2001b). *Kaupunkiseutu myytävänä – imagot ja profiloituminen kaupunkiseudun markkinointiprosessissa. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toim.) (2001). Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Suomen Kuntaliitto. Acta-sarja 137. Helsinki.*
- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (1997). *Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu. Tampere, Turku, Oulu, Seinäjoki, Vammala ja Parkano benchmarking-vertailussa. Tampereen yliopisto. Tampere.*
- Sotarauta, M. & Kostiainen, J. (1999). *Kaupunkiseudut matkalla tietoyhteiskuntaan. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) (1999). Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.*
- Sotarauta, M. (2001). *Kehittämispelit ja kaupunkiseudun kilpailukyvyyn kahdeksan elementti. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toim.) (2001). Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Suomen Kuntaliitto. Acta-sarja 137. Helsinki.*
- Stoker, G. (2011). *Was a local governance such a good idea? A global comparative perspective. Public Administration. Vol. 89, No. 1, 15-31.*
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.*
- Van Der Berg, L. & Braun, E. (1999). *Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity. Urban Studies, Vol. 36, Nos 5 - 6, 987 – 999.*
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. Helsinki.*
- Vuokko, P. (2010). *Non-profit organisaatioiden markkinointi. WSOYpro Oy. Helsinki.*
- Warnaby, G. (2009). *Towards a service-dominant place marketing logic. Marketing Theory, Vol. 13 No. 3, 403-423.*
- Zimmerbauer, K. (2011). *From Image to Identity: Building Regions by Place Promotion. European Planning Studies Vol. 19, No. 2, 243-260.*
- Äikäs, T. A. (2004). *Imagoa etsimässä. Kaupunki- ja aluemarkkinoinnin haasteista mielikuvien mahdollisuuksiin. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.*

Virallislähteet

Kuntalaki 410/2015. Viitattu 20.2.2018.

Muut lähteet

American Marketing Association Dictionary (2018).

<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>. Luettu 31.7.2018.

EK:n Kuntaranking-tulokset (2017). <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2017/02/09/kr-suomi/>.

Luettu 2.4.2018.

Kokkolan elinkeinot ja kaupunkikehitys (2018).

https://www.kokkola.fi/hallinto/kaupunkiorganisaatio/konsernihallinto_ja_palvelut/elinkeinot_ja_kaupunkikehitys/fi_FI/elinkeinot_ja_kaupunkikehitys/. Viitattu 9.5.2018.

Kokkolan kaupungin strategia 2018-2021 (2018). Saatavilla:

https://www.kokkola.fi/hallinto/kaupungin_strategia/fi_FI/kaupungin_strategia/. Luettu 20.6.2018.

Kokkolan tilinpäätös 2017. Saatavilla: <https://www.kokkola.fi/hallinto/talous/tilinpaatos/>. Luettu 20.6.2018.

KOSEKin tehtävät (2018). <https://www.kosek.fi/kosek/kosekin-tehtavat/>. Viitattu 20.6.2018.

Opiskele Vaasassa (2018). <http://vaasanseutu.fi/opiskele-vaasassa/>. Luettu 20.6.2018.

Seinäjoen elinvoima ja kilpailukyky (2018).

<https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/elinvoimajakilpailukyky.html/>. Luettu 9.5.2018.

Seinäjoen kaupunkistrategia 2018-2025 (2018). Saatavilla:

<https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/kaupunkikehitty/kaupunkistrategia.html>. Luettu 20.6.2018.

Seinäjoen korkeakoulutus (2018).

<https://www.seinajoki.fi/varhaiskasvatusjakoulutus/korkeakoulutus.html>. Luettu 20.6.2018.

Seinäjoen Sanomat (2015). Into Seinäjoki menee suoraan asiaan.

<https://www.seinajoensanomat.fi/artikkeli/260057-into-seinajoki-menee-suoraan-asiaan>. Luettu 20.6.2018.

Seinäjoen tilinpäätös 2017. Saatavilla:

<https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/paatoksenteko/talousjaverotus/tilinpaatos.html>. Luettu 20.6.2018.

Taskutietoa Kokkolasta (2018). Saatavilla:

https://www.kokkola.fi/kokkola_tietoa/kokkola_lyhyesti/fi_FI/kokkola_lyhyesti/. Luettu 20.6.2018.

Vaasan kaupungin strategia 2018-2021 (2018). Saatavilla: <https://www.vaasa.fi/kaupungin-strategia>. Luettu 20.6.2018.

Vaasan tilinpäätös 2017. Saatavilla: <https://www.vaasa.fi/tilinpaatos>. Luettu 20.6.2018.

Vaasan viestintä (2018). <https://www.vaasa.fi/node/2741/>. Luettu 20.6.2018.

VASEK (2018). <https://www.vasek.fi/vaasanseudun-kehitys-oy-vasek>. Viitattu 20.6.2018.

Yleistietoa Vaasasta (2018). <https://www.vaasa.fi/yleistietoa-vaasasta>. Luettu 20.6.2018.

Yritykset toimialoittain Etelä-Pohjanmaalla (2017). http://www.epliiitto.fi/yritykset_toimialoittain. Luettu 20.6.2018.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

Alkuun tiiviisti: Haastateltavan työtehtävien kuvaus, relevantti työhistoria

Teema 1- Kilpailukyky ja vetovoimatekijät

1. Kaupungin tärkeimmät identiteettitekijät/vetovoimatekijät/kriittiset tekijät kilpailukyvyn kannalta?
2. Mitkä ovat kaupungin vahvuudet suhteessa muihin maakuntakeskuksiin?

Teema 2 - Yleistä ja linkittyminen strategiatyöhön ja muuhun kehittämiseen:

3. Miten kaupungissa (kaupunkiorganisaatiossa, tärkeät sidosryhmät) suhtaudutaan markkinointiin?
4. Kuinka organisoitua/järjestäytynyttä markkinointi on? Onko tämä organisaatio toimiva?
5. Miten markkinointi integroituu kaupungin ylimmän tason johtamiseen sekä strategiatyöhön?
6. Miten markkinointi integroituu muuhun kaupungin kehittämistyöhön?
7. Kolme tärkeintä toimijaa markkinoinnissa? Miksi nämä?
8. Luottamushenkilöiden rooli?
9. Onko markkinointistrategia olemassa?
10. Kaupungin tärkeimmät markkinointiprojektit tällä hetkellä tai lähimenneisyydessä?

Teema 3 - Kaupungin markkinoinnin prosessi johtamisen näkökulmasta:

11. Markkinoinnin tavoitteet? Kuinka tavoitteet asetettiin/kuinka tavoitteista päätettiin?
12. Mitkä organisaatiot/henkilöt johtavat markkinointitoimenpiteitä? (Ketkä osallistuvat?) Ketkä toimeenpanevat ja toteuttavat?
13. Kenen ja miten tulisi johtaa? Kuunnellaanko kaikkia keskeisiä toimijoita?
14. Tehdäänkö markkina-analyysiä? Esim. SWOT
15. Markkinoinnin kohderyhmät? Kuinka ne on tunnistettu ja valittu?
16. Mitkä ovat pääasialliset markkinoinnin keinot? Mitä kanavia käytetään ja miksi?
17. Miten markkinoinnin onnistumista seurataan?

Teema 4 – Voiko kaupungilla olla brändi?

18. Voiko kaupunki olla brändi?
19. Miten kaupungin brändiä luodaan ja ylläpidetään? Miten mielikuviin tai imagoon kaupungista pyritään vaikuttamaan, ja kuinka siitä viestitään halutuille kohderyhmille?
20. Mitä elementtejä kaupungin x brändi sisältää?
21. Miten brändityö integroituu kaupungin johtamiseen?